

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO
MESTRADO EM SOCIOLOGIA ECONÓMICA E DAS ORGANIZAÇÕES

**A identidade das organizações (organizacional e visual):
Estudo de caso**

SUZANA MALVEIRO PARREIRA

Orientação: Professor Doutor José Maria Carvalho Ferreira

Presidente: Doutor José Maria Carvalho Ferreira, professor catedrático do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Vogais: Doutor José Gonçalves das Neves, professor associado do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

Doutora Maria Rita Duarte Raposo, professora auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Maio de 2004





O entendimento das organizações como entidades abstractas e desumanizadas resulta, em grande medida, da presente conjuntura económica e social e do ambiente turbulento em que as organizações se inserem. Todavia, as alterações operadas no meio organizacional pela crescente globalização dos mercados têm levado à emergência de novas noções no domínio da organização. A identidade organizacional concretiza um conceito recente cuja real abrangência e relevância estão ainda por determinar, podendo ser duplamente encarada pela vantagem competitiva que encerra e pelo papel que desempenha na natureza humana da vida organizacional. O modo como a organização expressa a sua identidade pode assumir diversas formas, materiais e comportamentais, mas os seus recursos intangíveis despertam especial interesse. A identificação dos membros com a organização, bem como de outras audiências externas, representa um mecanismo importante nos processos de construção da identidade organizacional. Para além disso, a organização possui uma identidade visual que disponibiliza um identificador físico da mesma, que a identifica e diferencia das outras.

Neste cenário, este estudo procura compreender a identidade das organizações na sua multidisciplinariedade e contribuir para estabelecer a relação entre a identidade organizacional e a identidade visual da organização.

PALAVRAS-CHAVE – identidade organizacional, identidade visual, imagem, cultura, identificação, estudo de casos.



Facing organizations as non-human and abstract entities is mostly a result of current economic and social conjuncture and turbulent environment in which organizations are. Nevertheless, following the increased globalisation of markets, changes in organizational field take place and support emerging new notions in the area. As a recent concept, organizational identity's range and relevance are yet to establish but we observed that it has been simultaneously faced as a competitive advantage and also as an important role in human nature of organizational life. The way an organization expresses it's own identity may assume several forms, both behavioural and material, however intangible resources take special interest. Members' identification with the organization, as well as other external audiences, becomes an important mechanism of construction's processes of organizational identity. Beyond that, the organization holds a visual identity, which supplies a physical identifier that brings identification and differentiation from the others.

In this scenario, this study attends to understand organizations' identity as a multidisciplinary construct and contributes to determine the relationship between organizational and visual identity.

KEYWORDS – organizational identity, visual identity, image, culture, identification, case studies.

Figura 1 <i>Níveis de Identidade</i>	24
Figura 2 <i>Modelo Identidade-Imagem-Reputação</i>	28
Figura 3 <i>Um Modelo de Relações entre Cultura, Identidade e Imagem Organizacional</i>	37
Figura 4 <i>Diferenças relativas entre Imagem, Identidade e Cultura Organizacional</i>	39
Figura 5 <i>Tipos de estudos de caso</i>	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 <i>Perspectivas sobre Identidade Organizacional</i>	16
Quadro 2 <i>Conceptualizações da Imagem Organizacional</i>	27
Quadro 3 <i>Como as diferenças relacionais contribuem para a compreensão da identidade</i>	41
Quadro 4 <i>Formas e funções do simbolismo</i>	46
Quadro 5 <i>Características para a selecção de estratégias de investigação</i>	56
Quadro 6 <i>Grelha de entrevista</i>	69
Quadro 7 <i>Grelha de temas</i>	72
Quadro 8 <i>Grelha de temas Newsletter</i>	74
Quadro 9 <i>Grelha de temas (Cruzamento entrevistas/análise)</i>	78

Introdução.....	8
CAPÍTULO I.....	11
1.1 Identidade Individual.....	12
1.2 Identidade Organizacional	15
1.2.1 Perspectivas da Identidade Organizacional.....	16
1.2.2 Estudos Empíricos.....	17
1.3 Da Identidade Individual à Identidade das Organizações.....	20
2.1 Imagem Organizacional.....	30
2.2 Cultura Organizacional.....	32
2.2.1 Diferenças entre Cultura e Identidade Organizacional.....	36
2.3 Identidade, Cultura e Imagem Organizacional.....	37
3. Percepção.....	43
3.1 Fenómeno Perceptivo.....	44
3.2 Simbolismo e atribuição de significado.....	46
3.3 Simbolismo e identidade Organizacional.....	49
4.1 Conceitos Relevantes.....	50
4.2 Questão de Partida.....	53
CAPÍTULO II	
Método.....	54
1.1 Metodologia.....	55
1.1.1 Estudo de casos.....	55
1.1.2 Um caso único.....	57
1.2 A escolha da organização.....	58
2. O trabalho de campo.....	59

2.1 O estudo exploratório.....	60
2.2 Conclusões para o estudo posterior.....	61
 CAPÍTULO III	
Estudo de Caso.....	64
1. Estudo descritivo.....	65
1.1 A organização escolhida.....	66
1.2 Os dados.....	68
1.3 A amostra.....	68
1.3.1 Características da amostra.....	68
1.4 Os procedimentos.....	65
2.1 A análise dos dados.....	71
2.1 A análise de conteúdo.....	71
 CAPÍTULO IV	
Discussão dos resultados, conclusões e sugestões.....	77
1. Discussão dos resultados.....	78
2. Conclusões.....	83
3. Sugestões.....	86
 Bibliografia.....	 87



As exigências da actual conjuntura concorrencial de mercado colocam às organizações desafios diversos (como a optimização do desempenho ou simplesmente a sobrevivência à concorrência). A competitividade assume-se como um objectivo primordial da gestão dos recursos tangíveis das organizações mas, sobretudo e cada vez mais, também da gestão dos recursos imateriais, o que explica um conjunto de novas preocupações no campo dos estudos organizacionais potenciados pela evolução da inovação organizacional, da gestão dos recursos humanos, da comunicação, do marketing, da estratégia, entre outros.

As transformações dos mercados (diferenciados e orientados para o cliente, caracterizados pela flexibilidade, qualidade, diversidade e rapidez) e as potencialidades tecnológicas (com novas competências) que presentemente se verificam, encontram paralelo nas alterações ao nível das atitudes e daquilo que as pessoas esperam do seu trabalho, bem como das estratégias de inovação organizacional disponibilizadas. É nestes três grandes eixos que se desenrola a evolução do trabalho e do emprego, quer num contexto macro, quer micro, procurando conjugar a competitividade requerida no plano económico com as necessidades das organizações e as expectativas individuais.

As imposições colocadas às organizações pela competitividade mundial, em que a produtividade e lucratividade são colocadas como prioridades, consubstanciam um contexto sócio-económico hostil e poderoso, ditando regras das quais dependem a sobrevivência ou o sucesso das empresas, medindo a capacidade de adaptação e de respostas que estas conseguem disponibilizar. Os recursos humanos são avançados como o factor essencial da capacidade competitiva das organizações e as estratégias neste domínio são múltiplas (muitas contraditórias e.g. estratégias de redução quantitativa).

A tónica colocada no indivíduo e na tomada de consciência de que a organização possui diversas dimensões (e.g. vivenciais, económicas, estruturais, simbólicas) coloca uma ênfase especial no entendimento que se faz de conceitos recentes como a identidade organizacional. Mais especificamente, a capitalização de fenómenos sociais no seio da organização desperta especial interesse, quer no que respeita ao modo como os indivíduos se integram no meio organizacional quer na utilização que a organização faz das dinâmicas individuais de cada um.

A identidade individual como ponto de partida para a identidade das organizações procura sobretudo enunciar os princípios pelos quais se caracteriza identitariamente uma pessoa e as possíveis transposições desse fenómeno para uma dimensão organizacional. As organizações sofrem alterações na configuração, dimensão e constroem ou mantêm características identitárias, no entanto o entendimento do conceito de identidade num plano organizacional não pode ser literal ou comparável ao produzido e comunicado por uma entidade individual. A estes processos não podem ser alheias as contribuições resultantes da cultura organizacional, traduzidas no modo como os membros organizacionais organizam os fenómenos perceptivos no seio da organização, no âmbito da sua vivência profissional.

A comunicação assume assim um papel central para qualquer organização, concretizando relações de carácter interno e externo, essenciais à sua afirmação enquanto unidade, independentemente do sector industrial ou económico em que se insere. A concretização e materialização dos processos comunicacionais da organização pode acontecer em diversos meios e suportes de cariz institucional ou por utilização de algo que a represente e veicule valores da organização e o seu significado simbólico. Desta forma, o carácter “expressivo” (i.e. a carga simbólica e emocional) das organizações traduz-se na procura de *quem a organização é* ou *o que é que a organização defende*.

O primeiro capítulo constitui o corpo teórico de revisão de bibliografia e procura estabelecer as definições para os conceitos em discussão com o intuito de clarificar o entendimento da identidade organizacional, bem como as ligações naturais com a identidade individual. A definição dos limites da identidade no seio da organização, quer no seu plano sociológico e organizacional, na suas múltiplas dimensões, leva-nos a constatar a existência de um conjunto de relações e interações indissociáveis entre a identidade e a cultura de uma organização. A percepção e o carácter simbólico presente no cerne destes conceitos leva-nos a procurar integrar as percepções dos membros no domínio organizacional. O resumo das conclusões retiradas do enquadramento teórico leva-nos a enunciar uma perspectiva que contextualiza a identidade da organização (i.e. definir a ligação entre os valores, crenças e comportamentos que caracterizam a identidade organizacional a partir da carga simbólica de artefactos e comportamentos).

No capítulo dois consolidam-se as questões metodológicas que induzem a escolha de um estudo de caso (único) a partir de uma única questão de partida: qual a identidade da organização e como se traduz através dos artefactos? Explicitam-se igualmente as razões que conduzem à escolha de uma abordagem eminentemente qualitativa na recolha e análise da informação recolhida e que são justificadas em grande medida pelo carácter profundo e complexo da identidade das organizações. Neste capítulo cria-se ainda uma base de sustentação para a investigação empírica através de um estudo exploratório, cujas conclusões orientam para um estudo de caso de teor qualitativo.

O estudo de caso surge descrito e explicitado no capítulo três, especialmente os procedimentos e informação recolhida através das entrevistas semi-directivas efectuadas, bem como os processos inerentes à análise de conteúdo a que se procedeu. A categorização encontrada para as unidades de contexto releva dos procedimentos descritos mas também do estudo exploratório, dos quais emergem cinco grandes categorias para a identidade da organização: qualidade, inovação, responsabilidade social, integridade, confiança. A análise de publicações institucionais reveladoras dos valores e comportamentos organizacionais (i.e. newsletters) e o posterior cruzamento com a informação produzida ao longo das entrevistas permite-nos partir para uma discussão dos resultados.

Finalmente, o capítulo quatro discute os resultados atingidos e formaliza um conjunto de conclusões emanadas no final de todo o processo. A discussão dos resultados e a síntese conclusiva avançam os dados finais obtidos pelo cruzamento das duas formas de recolha de informação. Podem verificar-se alguns indícios interessantes no domínio da carga simbólica atribuída aos discursos dos membros organizacionais, assumindo-se no entanto a grande particularidade da organização estudada.

1.1 Identidade Individual

O conceito de identidade encontra-se directamente relacionado com o conceito de indivíduo, verificando-se inclusivamente uma ou outra sobreposição quando se procura enunciar as características definidoras de cada um. O entendimento da identidade individual atravessa inúmeras áreas de estudo, no entanto especificamente no domínio das Ciências Sociais, encontramos as primeiras contribuições para a construção teórica do conceito de identidade em James (1918), Cooley (1902) e Mead (1934) e, mais tarde, em autores como Erickson (1964) que procuram encontrar uma noção de identidade no domínio social (i.e. a identidade do indivíduo no seio dos grupos sociais a que pertence). Esta última abordagem estabelece a primeira ponte para uma perspectiva alargada da identidade do indivíduo no contexto de um grupo e abre a possibilidade de um olhar sobre as organizações.

Podemos afirmar que os autores acima enunciados convergem para uma definição da identidade como cenário capaz de contextualizar o entendimento do próprio (i.e. conferindo-lhe unicidade), entendimento este construído e sustentado por meio da interacção social. Estes autores defendem, igualmente, que os indivíduos aprendem a auto atribuir-se categorias sociais construídas através de interacções pessoais e simbólicas com os outros, assumindo desta forma a identidade como um conceito relacional e comparativo (Tajfel & Turner, 1985). Implicitamente, a ideia de que a identidade é “o que faz de cada pessoa uma pessoa” (Gioia, 1998), constituindo o núcleo idiossincrático de cada indivíduo ao longo do tempo que permite que este seja único e diferenciado de todos os outros, é uma ideia transversal aos estudos destes autores.

De acordo com Steele (1988), a teoria da identidade social aplicada aos indivíduos assume que as pessoas se auto-constroem a partir de características próprias assimiladas como auto-conceitos, sustentadas por interpretações e práticas que asseguram a manutenção destes auto-conceitos ao longo do tempo. O que significa aceitar que todos os indivíduos possuem um conjunto de características construídas e mantidas num domínio espaço-temporal. Para além disso, a diferenciação face aos outros é feita colocando a ênfase na distintividade (Tajfel & Turner, *id. ibidem*), uma vez que cada indivíduo não se assume apenas como distinto dos outros mas, mais relevante, age positivamente como tal. É com esta sustentação que os indivíduos assumem posturas pessoais de auto-diferenciação, por oposição às características partilhadas de identificação com o(s) grupo(s) sociais de que fazem parte.

Esta noção pode igualmente ser aplicada a grupos e alguns autores (e.g. Tajfel, 1982) defendem que a identidade grupal é mantida por comparações produzidas intergrupalmente (i.e. os grupos procuram distinção positiva face a outros grupos como forma de incrementar a sua auto-estima e conseqüentemente contribuem para a distintividade intergrupala). No entanto, esta perspectiva pode ser complementada por se constatar que a identidade não se assume apenas no sentido da distintividade do indivíduo face aos outros, mas também na medida em que permite simultaneamente que este veja as suas semelhanças com uma classe de indivíduos com a qual se associa ou identifica (Erickson, *id. ibidem*).

Verifica-se uma atitude paradoxal em que o indivíduo procura, por um lado, comportamentos de distintividade e por outro, comportamentos idênticos a um determinado grupo, assumindo-se como um membro e simultaneamente como único nesse domínio. Aqui parece residir uma ligação possível entre a identidade individual e a identidade organizacional, i.e. no equilíbrio entre as semelhanças e as diferenças encontradas pelos indivíduos nos seus processos de identidade. Da mesma forma, as questões da identificação dos indivíduos com as organizações em que se inserem encontram nesta dicotomia uma especial relevância.

Apesar das ideias sustentadas pelos autores apresentados se assumirem como definitivas e relativamente específicas no que concerne à natureza da identidade, o entendimento da identidade individual no domínio dos ambientes sociais é, no mínimo, ambíguo. Os indivíduos asseguram uma postura dual relativamente às múltiplas realidades sociais em que participam (Weick, 1995) e desta forma disponibilizam uma auto-percepção da complexidade inerente a valores múltiplos, paradoxais ou mesmo contraditórios (Gioia, 1998)¹. Deste modo, os indivíduos asseguram a capacidade de se agregarem em realidades colectivas (e.g. organizações ou outros grupos sociais), mantendo algo semelhante a múltiplas personalidades ou, mais concretamente, apresentando facetas diversificadas de uma personalidade complexa (i.e. cada "papel" suscita uma faceta adequada, uma espécie de "eu" profissional, "eu" familiar, etc).

¹ Apesar dos indivíduos tolerarem menos bem ambigüidade em ambientes sociais ou contextos de mudança, estes procuram tolerância quando está em causa a apresentação da sua própria identidade (Gioia, 1998).

Neste sentido, Gioia (1998) cita James, cujos estudos apontam para a existência de uma identidade holística, defendendo o autor que cada pessoa possui um conjunto de “eu” sociais apropriados às diversas audiências a que se dirige, em última análise, cada indivíduo possui tantos “eu” sociais quantos indivíduos o reconheçam (James, *id. ibidem*)². O conceito de imagem, directamente associado à noção de identidade, assume aqui um elo de ligação particular, na medida em que se estabelece a reciprocidade nos processos de identidade (i.e. pressupõe-se que os outros indivíduos possuem leituras distintas da identidade de um mesmo indivíduo, correspondendo a diversas imagens de uma mesma identidade).

A identidade individual apresenta-se como um conjunto de características próprias do indivíduo, cuja especificidade o identifica (i.e. lhe atribui significado individual) e o torna único, (i.e. distinto em relação aos outros). Neste campo, a identificação do indivíduo e a sua unicidade e distintividade assumem-se como transversais à identidade individual como definição conceptual. Num paralelo com a identidade dos indivíduos, as características intrínsecas da identidade das organizações apresentam-se igualmente como dotadas de valores idênticos. A questão que se coloca é em que medida e sob que forma se podem traçar paralelos em dimensões tão distintas como a identidade de um indivíduo (una e pessoal) e uma organização (múltipla e abstracta). Importa desenvolver o conceito de identidade organizacional em ordem a compreender as possíveis relações entre ambas as dimensões do conceito de identidade.

² “Um indivíduo possui tantos eus sociais quantos indivíduos existam que o reconheçam” (James, 1918: 294)

1.2 Identidade Organizacional

A identidade organizacional refere-se ao modo como os membros da organização percebem e apreendem “quem somos” e/ou “aquilo que defendemos” como organização. A maioria dos estudos sobre identidade organizacional são construídos a partir da teoria de identidade social (Albert e Whetten, 1985), que coloca a ênfase na interação social num espaço de processos de formação da identidade individual (e.g. Cooley, 1902; James, 1918; Erickson, 1964).

Este conceito representa um campo que tem as suas raízes em Albert e Whetten (1985: 292), que definiram identidade organizacional como “os aspectos centrais, distintivos e duradouros” da organização e caracterizam a identidade organizacional como “uma questão reflexiva”³ (Albert e Whetten, 1985: 264), na medida em que a identidade congrega em si as características essenciais da organização. Assim, Albert e Whetten concluem que essas características podem ser sumarizadas em três dimensões principais: a identidade organizacional é (a) o que é entendido pelos membros como central à organização; (b) o que torna a organização distinta das outras organizações, especialmente para os seus membros; e (c) o que é percebido pelos membros como duradouro, como característica contínua da organização no passado, no presente e supostamente no futuro⁴.

Esta definição tem sido reiterada através de grande parte da literatura existente sobre identidade organizacional (e.g. Dutton e Dukerich, 1991; Fiol e Huff, 1992; Dutton e Harquail, 1994; Reger *et al.*, 1994; Ashforth e Mael, 1996; Gioia *et al.*, 1998; Hatch e Schultz, 2000). Apesar disso, o incremento da pesquisa em identidade organizacional criou diferentes perspectivas segundo as quais os autores contextualizam as suas abordagens e que de certa forma guiam o modo como é encarado o conceito, como se analisa e como se gere.

³ Uma questão do tipo: “Quem somos como organização?”. Albert e Whetten (1985: 292) colocam “Uma pergunta específica. A questão, “Que tipo de organização é esta?” refere-se a aspectos que são tidos como centrais, distintivos e duradouros e revelam a identidade da organização”.

⁴ As três características descritas acima sugerem que a natureza da identidade organizacional possui um forte componente cognitivo (Reger *et al.*, 1994) e que, nalguns casos, a identidade organizacional funciona como um esquema organizacional partilhado que guia a tomada de decisão dentro das organizações (Dutton e Dukerich, 1991; Fiol e Huff, 1992).

1.2.1 Perspectivas da Identidade Organizacional

O carácter fundamental da identidade organizacional coloca algumas dúvidas aos teóricos que trabalham o campo da identidade organizacional, o que provoca entendimentos um pouco discrepantes entre si e produz diferenças de perspectiva. Em função deste facto, pode considerar-se a discussão sobre identidade organizacional à luz de três perspectivas distintas: uma perspectiva funcionalista, uma perspectiva interpretativista e uma perspectiva pós-moderna⁵. O quadro 1 permite compreender as grandes diferenças entre as diferentes perspectivas e formalizar as linhas orientadoras de cada uma.

Quadro 1 | *Perspectivas sobre Identidade Organizacional*

	Perspectiva funcionalista	Perspectiva interpretativa	Perspectiva pós-moderna
<i>Problema central</i>	Como é que a identidade organizacional modela as acções e as cognições dos intervenientes?	Como é que os intervenientes constroem colectivamente a identidade organizacional?	Problematizar a identidade organizacional, considerando as relações de poder reveladas e quebradas entre os intervenientes.
<i>Definição de identidade organizacional</i>	1. Crenças institucionalizadas sobre o que a organização é. 2. Dimensões objectivas da identidade organizacional (pessoas, <i>core business</i> , princípios operacionais).	Conjunto de significados continuamente renegociados sobre o que é a organização.	Reflexões momentâneas e fragmentadas sobre o que os intervenientes querem que a organização seja.
<i>Pressupostos-chave</i>	A identidade organizacional é um facto social observável e manipulável.	1. As pessoas necessitam alguma estabilidade de significados. 2. A identidade organizacional é um fenómeno socialmente construído. 3. Os grupos sociais procuram um certo nível de convergência sobre os significados da identidade.	1. Os significados podem ser indeterminados. 2. A identidade surge, em determinados momentos do tempo, a partir de um conjunto accidental de formas. 3. A identidade surge de formas paradoxais. 4. Pluralidade, multiplicidade.

Adaptado de Gioia et al (1998: 42)

⁵ Para uma explicitação mais detalhada, veja-se Gioia (1998: 26-30).

De entre as diferentes perspectivas, a funcionalista é a mais referida na literatura organizacional e aquela que de momento preside aos principais estudos empíricos e é preponderante na conceptualização (Schultz e Hatch, 1996). Baseia-se sobretudo num objectivo central de controlo organizacional, dos seus múltiplos constituintes e do modo como estes se movem no domínio da organização⁶. A perspectiva funcionalista entende que a identidade se apresenta como algo disponível e que acontece naturalmente no campo organizacional e, como tal, pode ser utilizada como factor potenciador de desempenho.

No caso da perspectiva interpretativista, a sua principal preocupação é a descrição e explicitação intrínseca da identidade, com a intenção de compreender o sistema de significados empregue pelos membros da organização e outros intervenientes relevantes, tendendo a enfatizar a visão dos públicos internos. Embora se verifique algum incremento, esta abordagem não é ainda muito reconhecida, tal como a perspectiva pós-moderna que representa ainda uma abordagem pouco significativa, cuja natureza é acima de tudo de carácter provocativo, entendendo a existência da identidade como acidental num plano organizacional. Segundo Gioia (*id. ibidem*), a adopção de uma destas perspectivas implica aceitar que o carácter da identidade muda consoante a escolha que se faz, o que alarga o campo de análise do meio organizacional.

1.2.2. Estudos Empíricos

A evolução da identidade organizacional é feita a partir de um corpo teórico que tem sido alargado pelos estudos existentes nesta área. Os valores principais da identidade organizacional enunciados por Albert e Whetten (*id. ibidem*), como centrais, duradouros e distintivos da organização são genericamente aceites pelos investigadores, embora os seus estudos evidenciem divergências e entendimentos mais ou menos diferentes dos inicialmente atribuídos por estes autores. Gioia e Thomas (1996) entram em desacordo com Albert e Whetten na sua definição das dimensões da identidade, assumindo que a afirmação da identidade como duradoura e distintiva é conceptualmente problemática.

⁶ A identidade é apresentada como uma variável que pode ser manipulada para melhor gerir a organização e a forma como esta se apresenta tanto às suas audiências internas, como aos seus públicos externos. A perspectiva funcionalista tem sido encarada como uma abordagem que coloca a ênfase nos interesses da gestão em detrimento dos interesses dos trabalhadores.

A conjuntura actual leva as organizações a mudar quase constantemente, em maior ou menor grau, o que implica que a identidade organizacional seja capaz de se reconstruir por forma a que a organização apresente uma flexibilidade que lhe permita responder aos desafios (i.e. possua uma instabilidade adaptativa, como a denominam Gioia e Schultz, 1995)⁷. Neste sentido, a identidade muda mantendo uma consistência dinâmica entre a mudança e a estabilidade, reforçando a ligação com as concepções passadas daquilo que a organização é. O conceito da “instabilidade adaptativa” explica o modo como as organizações se adaptam aos contextos actuais mantendo, apesar das alterações necessárias (nas suas estruturas, dinâmicas e processos), os seus valores principais e as suas características mais vincadas.

A actual tendência para a rivalidade entre organizações tem diluído a distintividade, para além de que estas estratégias (de “clonagem”) parecem ser frequentemente intencionais, o que leva a questionar a ideia de distintividade como essencial à definição de identidade organizacional (Gioia e Thomas, *id. ibidem*), o que de certo modo contradiz a definição avançada por Whetten e Albert (*id. ibidem*). Assim, as organizações apostam em parecerem semelhantes a um grupo de outras organizações escolhido e, paralelamente, procuram distinguir-se destas através de características próprias menos relevantes (Gioia, 1998). Como Dutton, Dukerich e Harquail (1994) constataram, a veracidade das declarações de distintividade da organização é muito menos importante do que o facto de os seus membros realmente acreditarem e desenvolverem esforços para incrementar a ideia colectiva de distintividade (i.e. a sua identidade colectiva)⁸.

⁷ Como Gioia (1998: 22) reconhece, para que a organização se mantenha coerentemente ao longo do tempo, é necessário que se vá adaptando às alterações contextuais dum ambiente turbulento como são os que presentemente envolvem as organizações. A instabilidade adaptativa permite à organização permanecer na sua essência inalterável, mas encontrando formas diferentes consoante as necessidades colocadas pelo meio envolvente.

⁸ Elsbach e Kramer (1996) no seu estudo sobre as reacções dos administradores de topo das universidades aos *rankings* publicados bianualmente pela *Business Week*, concluem que as percepções positivas são essenciais à manutenção da identidade presente, o que retrata os membros da organização activamente empenhados na gestão da identidade.

A noção de que a identidade filtra, condiciona e molda as interpretações e acções da organização acerca de um assunto ao longo do tempo é enunciada por Dutton e Dukerich (1991) no seu estudo sobre a Autoridade Portuária de New York/New Jersey, relativamente à questão dos sem-abrigo nas suas instalações⁹. A noção de que a identidade da organização proporciona o quadro de significados nos quais os membros organizacionais enquadram as suas interpretações, alicerçam as suas decisões e justificam as suas acções no seio organizacional.

Gioia e Thomas (*id. ibidem*) também mostram que identidade e imagem se concretizam como percepções organizacionais que influenciam a interpretação e acção durante mudanças estratégicas nas organizações. Uma vez que o contexto de mudança é particularmente interessante para a consideração da natureza da identidade, a evidência deste estudo reside na afirmação que a mudança de identidade advém de uma mudança de imagem¹⁰. Apesar de tudo, os atributos de centralidade, distintividade e durabilidade mantêm-se como dimensões úteis para definir e caracterizar a identidade organizacional, embora devam ser empregues com parcimónia (Gioia, *id. ibidem*).

Estes estudos indiciam uma ligação entre aquilo que se pressupõe serem contribuições individuais para uma identidade organizacional e o quadro de significados que enforma a percepção que os membros produzem sobre o meio organizacional em que se inserem. A aceitação deste entendimento leva a que a questão da atribuição de significado (e sobretudo, da construção de quadros de tomada de decisão) pelos membros organizacionais se assuma particularmente interessante no plano dos processos de identidade da organização.

⁹ As autoras apresentam a identidade como conceito-chave para a capacidade da organização compreender e agir perante aquilo que a rodeia, sendo que a identidade disponibiliza ainda os critérios que decidem o sucesso ou falhanço das acções e das suas consequências.

¹⁰ Os membros da equipa de gestão de topo da universidade que os autores estudaram concentraram-se quase exclusivamente em perseguir a "imagem futura" de uma "universidade ideal", na suposição de que as tentativas de mudança da imagem actual levariam a mudanças desejadas na identidade.

1.3 Da Identidade Individual à Identidade das organizações

Importa compreender que a identidade das organizações não pode ser compartimentada como se para ela não contribuíssem inúmeros indivíduos, cada um com a sua identidade individual particular, cujo contributo não pode nem deve ser escamoteado. Assume-se que cada indivíduo possui uma identidade própria que o caracteriza e lhe confere unicidade, diferenciando-o dos outros. Esta identidade, pessoal e “intransmissível” coloca o indivíduo numa espécie de plano particular e diferenciado relativamente aos outros. A questão “quem sou?” representa uma preocupação da psicologia e da sociologia, no entendimento do indivíduo *per si* e no seio do grupo, (que tem sido sistematizada sobretudo ao longo do último século no domínio das ciências sociais¹¹) no sentido de determinar o modo como este se insere socialmente.

Se a identidade individual tem sido estudada e discutida, a sua dimensão organizacional pelo contrário representa um campo de investigação relativamente recente. De que forma se pode, então, considerar a extensão do conceito restrito de identidade do indivíduo para o domínio alargado das organizações? Esta questão assume-se de resposta difícil na medida em que os paralelos possíveis entre uma entidade individual e uma estrutura organizacional são pouco mais do que circunstanciais e de carácter metafórico. Se não vejamos, a identidade individual consubstancia o indivíduo em si, como uma entidade autónoma (apesar de assumidamente ser social), única na sua especificidade. As organizações são estruturas construídas e geridas em planos muito diferentes (i.e. fruto de necessidades de produção, económicas e financeiras) e naturalmente não podem ser comparadas de forma directa a uma pessoa, cuja realidade pessoal a torna capaz de contruições mentais únicas e irrepetíveis.

A transposição de um conceito estudado numa realidade micro para uma realidade macro tem colocado inúmeras questões aos investigadores, uma vez que assumir que uma organização se estrutura identitariamente como um indivíduo parece pouco sustentável. No entanto, quer as organizações, quer os indivíduos possuem um conjunto de características próprias e idiossincráticas, que os identificam e diferenciam dos outros, como forma essencial de manifestação das suas capacidades de unicidade e distintividade.

¹¹ Para revisões recentes desta matéria, veja-se por exemplo Gergen (1991) ou du Gay (1996).

A ideia de que as organizações possuem uma identidade para a qual convergem as suas características essenciais tem sido alvo do interesse de múltiplas áreas científicas como os estudos organizacionais, a gestão dos recursos humanos, a comunicação organizacional, o marketing e a estratégia, para além das ciências sociais, isto é, da psicologia e da sociologia já referidas. O estudo do conceito de identidade aplicado às organizações representa assim um ponto de confluência de várias disciplinas, gerando um campo de pesquisa de grande riqueza mas alguma dualidade (Hatch e Schultz, 2000). Neste sentido, não parece possível restringir apenas ao domínio das ciências sociais o estudo da identidade organizacional, importando para tal enquadrar devidamente as questões colocadas num âmbito mais alargado, num leque disciplinar mais amplo cuja complexidade se traduz numa interligação de domínios científicos.

As abordagens que têm sido feitas levam ao aparecimento em paralelo de dois conceitos em torno da questão da identidade, fruto da multiciplidade de linguagens existente: a identidade organizacional e a identidade corporativa¹². A primeira emerge dos estudos organizacionais, enquanto as bases da segunda são encontradas no campo do marketing e da gestão. Por outro lado, a estratégia e a comunicação são transversais à literatura de ambas, sendo de salientar que um discurso comum para identidade organizacional e identidade corporativa tem sido defendido por Balmer (1995), Hatch e Schultz (1997, 2000), van Riel e Balmer (1997) e Rindova e Schultz (1998), por considerarem que se trata do mesmo fenómeno visto de duas perspectivas diferentes. Assim, importa aprofundar estes dois conceitos para deles se retirar as afinidades e as diferenças que os caracterizam e diferenciam.

A noção de que os dois conceitos podem constituir duas dimensões da mesma realidade é contraposta por autores que consideram que a identidade organizacional consubstancia a parte mais natural (não trabalhada) da organização, enquanto a identidade corporativa se traduz numa ligação material, manipulada para comunicar aos públicos mensagens previamente definidas (e.g. Dutton and Dukerich, 1991). Se, por um lado, se pode considerar que estes dois conceitos são "autónomos" um do outro, por outro parece também aceitável considerá-los parte integrante duma dimensão global de identidade.

¹² O termo *corporate identity* será utilizado como identidade corporativa no intuito de simplificar o entendimento ao leitor, muito embora este termo suscite em português outro tipo de associações.

A identidade organizacional e a identidade corporativa desenvolvem-se assim a partir de áreas científicas diferentes, razão pela qual assumem diferentes discursos teóricos consoante a disciplina de que são originários. Ambos os conceitos descrevem a identidade de uma organização, no entanto colocam diferentes perguntas e disponibilizam diferentes respostas (Rindova e Schultz, *id. ibidem*). Se a identidade organizacional é desenvolvida no seio das ciências sociais e no plano teórico da gestão, com o intuito de compreender o sistema de crenças e juízos de valor subjacentes aos comportamentos organizacionais (Dutton et al., 1994), a identidade corporativa é trabalhada pelos profissionais da área do design gráfico, que procuram promover a ideia de uma apresentação da organização aos seus públicos, consistente e direccionada (Olins, 1989)¹³.

A identidade organizacional e corporativa divergem igualmente quanto aos grupos-alvo das suas mensagens, uma vez que a primeira tem como principal preocupação o modo como os membros se percebem como organização e como essas percepções influenciam a sua identificação organizacional, enquanto a identidade corporativa manifesta especial interesse por audiências e públicos externos. A distinção entre os receptores das mensagens de identidade feita pela identificação com públicos internos ou externos têm sido baralhada pelas crescentes sobreposições entre estes grupos¹⁴, o que cria uma ambiguidade sobre as fronteiras da organização e sobre quem tem a responsabilidade de monitorizar e gerir os diferentes grupos e as suas percepções da organização.

¹³ Enuncia-se, em primeiro lugar, uma distinção de perspectiva, ou seja, para o conceito de identidade corporativa é necessário assumir a perspectiva da gestão, enquanto a identidade organizacional exige uma perspectiva organizacional. No entanto, verifica-se que as perspectivas organizacional e da gestão sobre a identidade não são independentes uma da outra. As contribuições da gestão de topo para a identidade através de programas de identidade corporativa tornam-se parte da identidade organizacional quando os membros da organização utilizam os símbolos e os integram no comportamento do seu quotidiano organizacional. Igualmente, verifica-se que os símbolos e narrativas produzidos pelos membros são utilizados pelos gestores para sustentar programas de identidade corporativa.

¹⁴ Cada vez mais verifica-se que os diferentes intervenientes organizacionais, internos e externos, criam relações ambíguas, dificultando essa mesma categorização. Os investidores, accionistas, fornecedores, entre muitos outros, podem também constituir-se como consumidores da organização, da mesma forma que os membros organizacionais “encarnam” crescentemente públicos externos da organização, por exemplo como investidores.

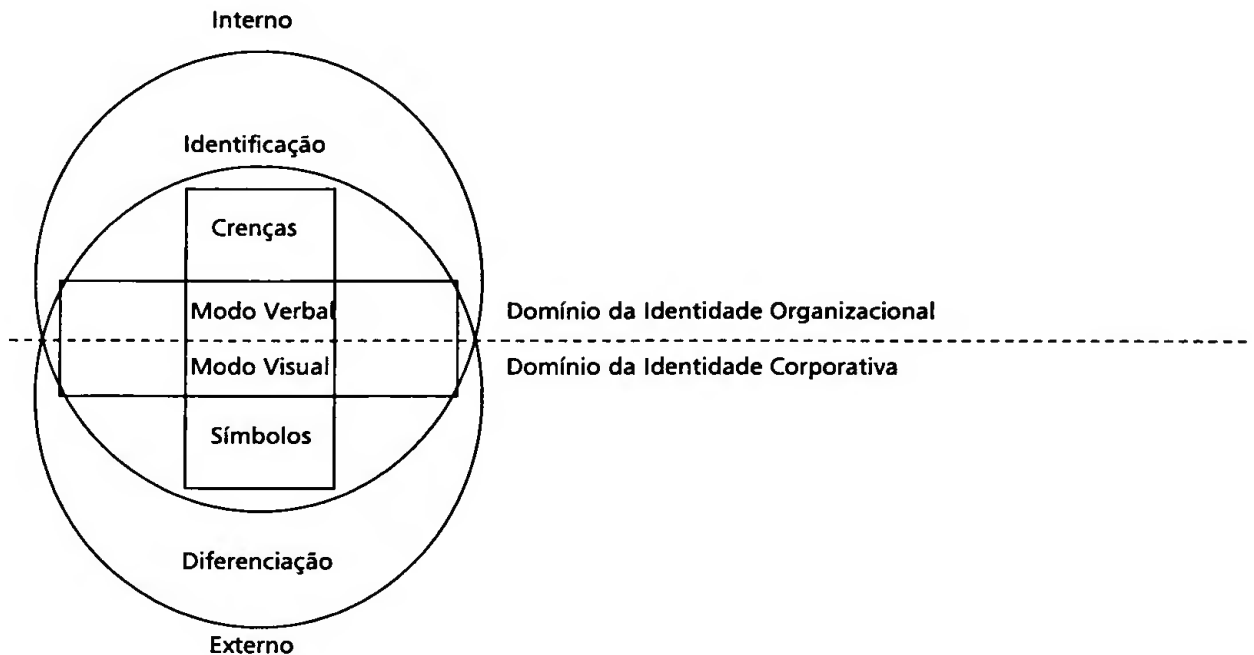
A forma como as mensagens são enviadas, considerando a identidade organizacional e a identidade corporativa, é diferente uma vez que na primeira são directas ou não mediadas, enquanto na segunda são frequentemente mediadas (i.e. a identidade organizacional tende a ser experimentada directamente pelo comportamento e pela linguagem e a identidade corporativa é sustentada por versões oficiais, por via dos meios de comunicação social ou internet). Não é possível manter uma distinção clara entre comunicação mediada e directa, já que se verifica que os membros da organização também podem pertencer a variados públicos externos (e.g. consumidores, investidores)¹⁵. É igualmente possível que alguns públicos externos possam ter contacto com a comunicação interna da organização (e.g. serviço ao consumidor; atendimento ao cliente).

Rindova e Schultz (*id. ibidem*) sugerem uma conceptualização mais alargada da identidade da organização e defendem que a integração dos dois conceitos (identidade organizacional e identidade corporativa) permite compreender as tensões entre os aspectos internos e externos da identidade¹⁶. A figura 1 representa um sistema interrelacionado de crenças e símbolos que se expressam verbal e visualmente e que despoletam processos de identificação interna e diferenciação externa, constituindo a mais-valia do constructo identidade. Ao mesmo tempo que expressam a tensão entre interno e externo, a identidade organizacional e a identidade corporativa explicitam igualmente a relação entre a auto-reflexão e auto-representação da organização. As diferenças entre as duas abordagens assumem-se como fontes de aprendizagem mútua, pelo que com a combinação de ambas num único tronco de conhecimento, pensamento e prática se potenciará o seu significado e abrangência.

¹⁵ O que significa constatar que estes recebem comunicações mediadas, tal como todos os públicos externos, e este estatuto simultâneo de público interno e externo torna os intervenientes mais atentos às mensagens mediadas que os restantes públicos externos, permitindo-lhes comparar estas impressões com o entendimento da identidade organizacional que possuem por experiência directa.

¹⁶ Ambos os conceitos partilham a preocupação com as noções de centralidade e distintividade nas organizações (Albert e Whetten, 1985) e a ideia de que existe uma noção própria de organização, consistente e harmoniosa, que influencia todos os aspectos comportamentais bem como os resultados da organização.

Figura 1 | Níveis de Identidade.



Adaptado de Rindova e Shultz (1998: 48)

A proposta acima esquematizada é subscrita por autores como Hatch e Schultz (*id. ibidem*), Balmer (*id. ibidem*), van Riel e Balmer (*id. ibidem*) e Rindova e Schultz (*id. ibidem*), que consideram que a identidade de uma organização é tanto organizacional como corporativa. Consta-se que identidade da organização se manifesta em diversos níveis, mais superficiais e mais profundos, semelhantes aos identificados pelos investigadores na cultura organizacional (e.g. Schein, 1985 e Hatch, 1993). No seu nível mais profundo, a identidade da organização é um conjunto de crenças, enquanto no nível mais superficial é um conjunto de símbolos através dos quais as crenças se expressam.

Os investigadores da área dos estudos organizacionais centram o seu interesse no nível das crenças, enquanto os profissionais da gestão, do marketing e do design enfatizam os símbolos e artefactos. À semelhança da cultura organizacional, a identidade é constituída por todos os níveis, o que faz de uma abordagem integrada da identidade organizacional e da identidade corporativa (e dos seus intervenientes directos) uma necessidade para plenamente compreender o conceito.

As questões da identificação interna e da diferenciação externa enunciadas (figura 1) levam-nos a reconhecer um *locus* interno da identidade organizacional, nas crenças dos membros organizacionais e um *locus* externo na identidade corporativa, nas percepções do mercado. Como tal, verifica-se que de diferentes focos de atenção resultam duas perspectivas de uma mesma realidade, materializadas em diferentes formas de expressão, de onde releva diferente ênfase nas acções e que se configuram como diferentes instrumentos para a gestão. A existência de uma visão interna e de uma visão externa produz uma representação multidimensional da organização, quer de identificação entre os seus membros, quer de diferenciação com os seus concorrentes.

A identidade organizacional cria um sentido de identificação entre os membros (i.e. identificação interna), sendo que o grau de identificação (Dutton *et al.* 1994) depende da atractividade da identidade organizacional percebida e da consistência entre os auto-conceitos individuais e a identidade organizacional¹⁷. A partilha de valores e crenças pelos membros organizacionais concretiza a consolidação da identidade colectiva e solidifica a coesão entre os intervenientes internos.

A identidade corporativa é parte integrante do posicionamento de mercado da organização e potencia o processo de diferenciação da empresa e dos seus produtos face aos seus pares. A diferenciação externa resulta em distintividade organizacional, que pode igualmente afectar positivamente a identificação dos membros com a organização, uma vez que a imagem externa influencia as auto-percepções internas (Dutton e Dukerich, 1991, Fombrum, 1996)¹⁸.

¹⁷ A identificação dos membros com a organização aumenta o compromisso e a consistência das suas acções (Dutton *et al.* 1994).

¹⁸ Por exemplo, os elementos (imagens e símbolos) que diferenciam uma organização no seu ambiente externo dependem frequentemente da sua história e da sua identidade organizacional (Olins, 1995).

Apesar das diferenças de expressão e de plataforma verificadas, cada aspecto da identidade, corporativa ou organizacional, está mutuamente dependente, na medida em que as duas formas de identidade têm o mesmo propósito, que se traduz no compromisso do indivíduo com a organização. Este compromisso é, no entanto, diferentemente conduzido para os membros internos e para os públicos externos, em função do “ângulo de visão”.

A identidade organizacional como conceito é claramente uma realidade social, desenvolvida, quer numa plataforma societal, quer no domínio daquele que é o âmbito individual e grupal (Albert, 1998), enquanto a identidade corporativa se manifesta no plano da gestão da imagem da organização. Se não parece possível alicerçar um programa de identidade corporativa noutra base que não a verdade daquilo que a organização é, também não é possível não aceitar que esta dimensão organizacional é muitas vezes construída e manipulada para mostrar uma organização desejada, em lugar da organização efectiva.

Entram em linha de conta um conjunto de outros conceitos adjacentes no que se refere à imagem da organização, como a imagem desejada da organização, que de certa forma sustenta as conclusões de Gioia e Thomas (1996) que apontam no sentido da relevância da comunicação da imagem pretendida. As consequências grupais e sociais desta constatação colocam, no entanto, a questão num plano deveras complexo uma vez que se aponta para uma comunicação de algo não sustentado verdadeiramente por acções, valores, princípios, crenças organizacionais. A utilização “gestionária” da identidade da organização surge-nos como potencialmente perigosa e capaz de desvirtuar as qualidades intrínsecas de uma realidade sustentada individual, grupal e socialmente no seio da organização.



Quadro 2| *Conceptualizações da Imagem Organizacional*

Conceitos e breves definições

Imagem externa construída

Percepção sobre o modo como os constituintes externos veem a organização produzida pelos seus membros

Imagem projectada

Imagem que a organização cria, com base na sua ideia de organização ideal, e comunica aos seus públicos (internos e externos) através de múltiplos suportes e canais

Imagem de futuro desejada

Imagem que a organização pretende alcançar no futuro e que é comunicada aos públicos internos e externos

Identidade corporativa

Representação global da organização, veiculada pela utilização de símbolos, linguagem e rituais, planeada de forma intencionada para comunicar a auto-representação que a organização tem da sua identidade

Impressão transitória

Percepção transitória que os públicos externos têm da identidade organizacional, fruto da sua interacção pessoal (directa ou indirecta) com a organização

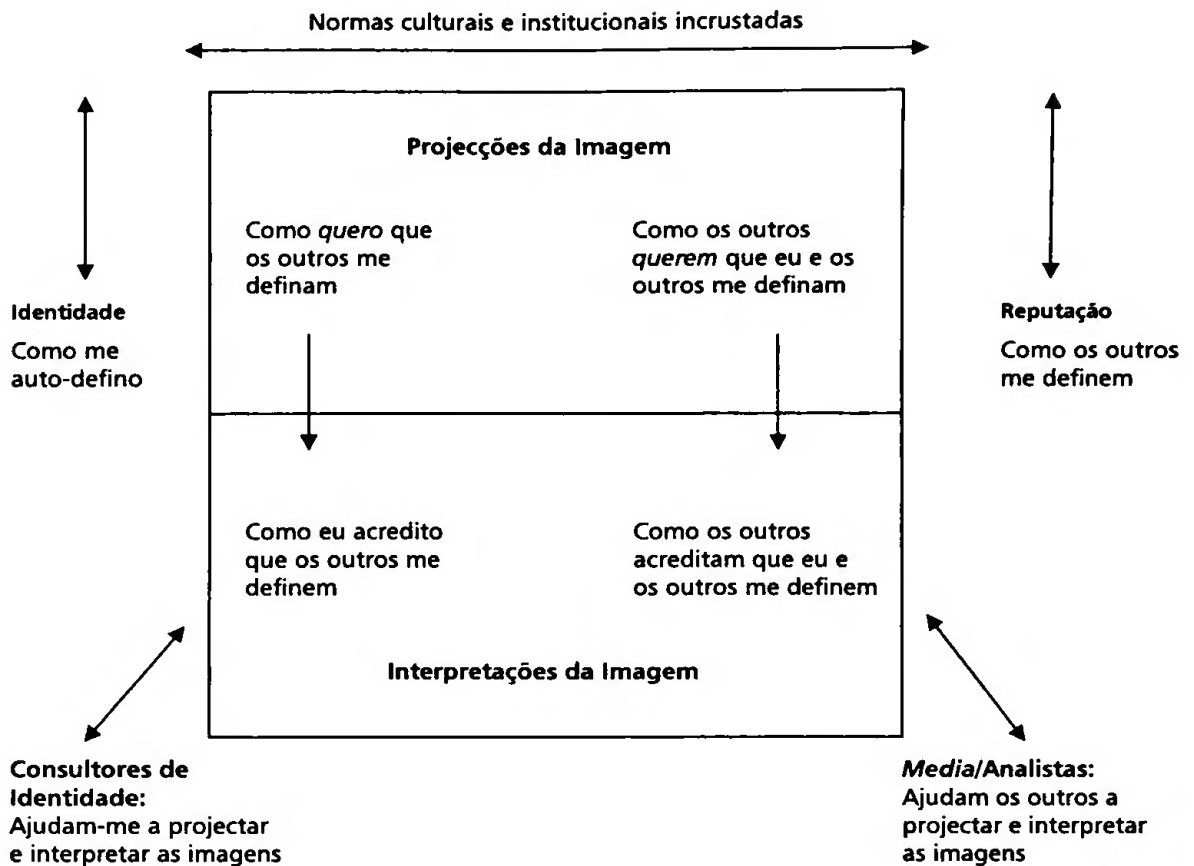
Reputação

Ideias colectivas dos públicos externos acerca das acções organizacionais, desenvolvidas repetidamente ao longo do tempo e que se assumem como estáveis no tempo

Adaptado de Gioia *et al* (2000)

Neste domínio, a cultura e a imagem organizacional desempenham um importante papel e a sua relação com a identidade surge como incontornável na presente turbulência do meio organizacional não é possível, como antes, procurar a identidade nos indivíduos ou organização em causa. A identidade já só se pode definir a partir do domínio dinâmico que circunda a organização e que é composto por imagens projectadas e interpretadas, uma vez que é aí que a identidade é moldada e re-desenhada (Fiol, 1998). Na procura de entendimento sobre a identidade das organizações torna-se claro a intersecção deste conceito com a cultura e a imagem organizacional ou, mais recentemente, a reputação. O modelo teórico proposto por Fiol (*id. ibidem*) descreve diversos componentes que se combinam para dar forma à construção da identidade organizacional.

Figura 2 | Modelo Identidade-Imagem-Reputação



Adaptado de Fiol (1998: 67)

A Figura 2 mostra no topo as normas culturais e institucionais em que a identidade organizacional assenta ao longo do tempo e que, por serem muito estáveis, fazem com que os intervenientes internos assumam a definição de quem são como certa e com que os intervenientes externos não desafiem essas crenças. Mas quando as auto-definições organizacionais são desafiadas verifica-se que os actores internos e externos começam a projectar activamente imagens, indicando como querem que os outros definam a organização (Fiol, *id. ibidem*). Este desafio coloca-se, nos dias que correm, de forma quase permanente, fruto da globalização económica, do desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação e de um meio organizacional hiper-competitivo em constante mudança em que as organizações estão inseridas e ao qual têm de responder, adaptando-se e mudando para manter a sua identidade (i.e. instabilidade adaptativa).

Como tal, a ligação entre a identidade e conceitos como a cultura ou imagem da organização só recentemente passou a fazer explicitamente parte da teorização sobre identidade organizacional (e.g. Hatch e Schultz, 1997, 1998; Schultz e Hatch, 2000, 2002; Fiol et al., 1998; Rindova e Schultz, 1998; van Rekom, s.d.). Para além desses conceitos, a reputação organizacional tem sido avançada pelas áreas da estratégia nos últimos anos como próxima da identidade organizacional, por esta se assumir cada vez mais como uma importante vantagem competitiva para as organizações¹⁹ (e.g. Barney e Stewart, 2000; Stimpert, Gustafson e Sarason, 1998).

Partindo do princípio defendido pelos inúmeros autores referidos (i.e. que a identidade organizacional é percebida quando em relação a outros conceitos), parece-nos pertinente tentar clarificar os diversos conceitos para estabelecer uma base de partida. Esta opção assenta na necessidade de uma plataforma estável que permita desenvolver a análise das relações da identidade das organizações com a cultura e a imagem organizacional, na medida em que se visualizam importantes trocas entre os vários conceitos enunciados anteriormente.

Para além disso, as questões de atribuição de significado surgem transversalmente à formação da identidade, havendo a salientar que o modo como a cultura e imagem tratam esta matéria. Os artefactos surgem (juntamente com as crenças, rituais e comportamentos organizacionais) num registo onde o simbólico tem um papel importante. A utilização dos artefactos é reconhecida na aplicação da imagem organizacional e no domínio do estudo da cultura da organização e o seu valor simbólico apresenta-se como reconhecido por múltiplos autores no campo da investigação destes assuntos (e.g. Schultz e Hatch, *id. Ibidem*).

¹⁹ A identidade organizacional é considerada útil para a gestão estratégica das organizações, já que não constitui apenas fonte de vantagem competitiva, mas permite também dar resposta a questões como porque é que as organizações procuram padrões únicos de distribuição dos recursos ou também no que se refere à relevância da identidade nos processos de mudança organizacional (Stimpert, Gustafson e Sarason, 1998). Devido ao carácter da reputação e por se considerar que esta se encontra implícita nos processos de gestão da imagem organizacional, este conceito não será detalhadamente abordado.

2.1. Imagem Organizacional

A definição de imagem (em sentido literal) baseia-se na noção de que uma imagem é uma representação, está em vez de algo, assumindo-se praticamente num plano icónico. Este conceito aplicado ao domínio organizacional sugere, no entanto, uma dimensão um pouco distinta desta, sendo entendida como a impressão causada pela organização nos seus públicos (internos e externos), que é percebida por estes como a organização²⁰. A imagem organizacional é formada pela percepção de múltiplos elementos relativos à organização (e.g. produtos, serviços, ambientes) obtidos directa ou indirectamente pelos intervenientes organizacionais (Vilar, 1995). A questão que se coloca é de que forma a imagem depende linearmente da organização (já que é construída por quem percebe) e como pode ser gerida e potenciada.

No âmbito dos estudos organizacionais, por exemplo, tem-se defendido que a imagem da organização é aquilo que os membros organizacionais pensam que os públicos externos pensam deles (Dutton e Dukerich, 1991). Entende-se da mesma forma que quer a imagem, quer a reputação organizacional são intrínsecas à organização uma vez que ambas contêm o modo como os membros organizacionais querem ser percebidos pelos outros e aquilo que os membros sabem sobre as percepções que os outros têm de si (Whetten, 1997).

Esta perspectiva apresenta-se como sendo bastante complexa, embora seja importante salientar que os próprios membros constroem uma imagem da organização e recebem o retorno da imagem organizacional que outros públicos externos possuem (facto este que será certamente significativo para o seu comportamento)²¹. Coloca-se aqui claramente a ênfase nos intervenientes internos, no que se refere às suas percepções e no entendimento que têm das imagens geradas por outros e que chegam até aos membros organizacionais.

²⁰ O indivíduo constroi uma imagem da organização que para ele se constituirá como a própria organização, na medida em que é assim que este a vê. Tal significa afirmar que cada indivíduo possui uma imagem própria da organização, provavelmente diferente de outras imagens da organização formadas por outros indivíduos (i.e. a organização pode possuir uma infinidade de imagens).

²¹ Por exemplo, como referido anteriormente, Gioia e Thomas (1996) definem imagem em relação à mudança de identidade, argumentando que a imagem futura da universidade que estudaram era construída pela gestão de topo como condutora para a mudança da identidade presente.

Por contraste, as disciplinas de estratégia, marketing e comunicação corporativa definem a imagem e a reputação organizacional na perspectiva das audiências ou intervenientes externos (e.g. clientes, investidores, *media*) e centram-se no modo como as audiências ou intervenientes externos interpretam e percebem a organização (e.g. Aaker, 1991; van Riel e Balmer, 1997). Esta visão focaliza a sua atenção no meio envolvente organizacional e constitui a visão de senso comum da imagem (i.e. a imagem da organização é aquela que é detida externamente). É, como tal, descurada a vertente interna da imagem organizacional, entendida como intuitiva relativamente às imagens dos intervenientes externos (Hatch e Schultz, 2000).

A imagem organizacional é vista segundo uma dupla perspectiva (interna e externa) consoante a proveniência disciplinar dos proponentes: os investigadores dos estudos organizacionais contribuíram para a noção de imagem organizacional numa visão interna (i.e. a perspectiva dos membros da organização ou intervenientes internos), enquanto os académicos do marketing e da estratégia explicitaram a vertente externa da imagem. A relação da imagem com a identidade da organização assume-se como multidimensional, o que releva da existência de perspectivas internas e externas à organização²².

Encontram-se vários públicos capazes de formar imagens da organização, que podem ser afectados ou afectar a organização com as suas acções ou reacções subsequentes. A imagem organizacional disponibiliza estruturas conceptuais que ressalvam as diferenças entre essas audiências pois permite segmentá-las e analisar a forma como cada um percebe e julga a organização (van Riel, 1995; Fombrun, 1996). Em síntese, existe uma interligação e uma interdependência entre as múltiplas imagens organizacionais produzidas pelos intervenientes internos e externos (e.g. gestores, empregados, clientes, investidores, fornecedores) que confere uma grande riqueza à imagem, mas também coloca inúmeras questões à sua gestão.

²² Nas suas expressões de identidade, quando colocam a questão “quem somos?”, os membros organizacionais utilizam variados artefactos e símbolos produzidos no seio da cultura organizacional mas também são influenciados pelo modo como os outros vêem a organização e interpretam os seus símbolos e valores (Hatch e Schultz, 2000).

2.2 Cultura Organizacional

A cultura organizacional pode ser definida como um sistema geral de regras que gerem os significados nas organizações (Smircich, 1983), manifestando-se em níveis mais ou menos profundos através de artefactos, valores e crenças e pressupostos fundamentais (Schein, 1985)²³. Importa salientar a reconhecida relevância do significado, num âmbito cognitivo e emotivo (i.e. afectivo) no plano organizacional, pois a cultura de um sub-grupo ou de uma organização é utilizada como um esquema interpretativo desenvolvido ao longo do tempo e mantido socialmente, que os indivíduos utilizam para atribuir sentido e estruturar as suas próprias acções e as dos outros (Golden, 1992).

Assim, a cultura refere-se aos elementos grupais ou organizacionais que são mais estáveis e mais difíceis de manipular, na medida em que resulta de uma acção de aprendizagem de grupo cujo processo é influenciado e regulado pela liderança da organização (Schein, 1985, 1992). A cultura de uma organização é definida pelo entendimento que as pessoas fazem do sub-sistema social a que pertencem, o que inclui aspectos e práticas do quotidiano de um grupo de pessoas, que definem e mantêm aspectos (e.g. produção de objectos, conhecimento actividades) que julgam necessárias ou válidas (Hatch, 1993).

É um campo simbólico constituído por processos de interpretação que disponibiliza um contexto para os significados e atribuição de sentido sobre a organização e a sua realidade (i.e. proporciona o cenário para a tomada de decisão dos membros). Para Schein (1992), a relevância da cultura reside no facto de permitir compreender e decifrar os aspectos mais complexos e "obscuros" da vida organizacional se, como propõe, se procurar entender o conceito no seu todo e não de forma superficial (ou seja, de dentro para fora, daquilo que é intrínseco para aquilo que é manifesto).

²³ Schein (1992) considera três níveis de análise para a cultura organizacional: o primeiro, mais superficial e visível, composto por artefactos (de tipo material e tangível, como espaços físicos, linguagem, padrões de comportamento, símbolos, etc.), um segundo, mais cognitivo e no domínio do consciente, composto por crenças, valores e atitudes organizacionais e um terceiro, de tipo inconsciente, integrando pressupostos fundamentais (como dinâmicas perceptivas, emocionais e sensoriais, sob a forma de hábitos adquiridos), que são geradores de valores e modos de agir. Schein (1985) propõe a seguinte definição de cultura organizacional: "um padrão de suposições básicas - inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo, à medida que aprende a lidar com problemas de adaptação externa e integração interna - que foram suficientemente bem sucedidas para serem consideradas válidas e, portanto, para serem ensinadas aos novos membros como o modo correcto de perceber, pensar e sentir em relação a tais problemas".

A cultura organizacional é um conceito complexo, na medida em que se constitui como uma realidade confinável, mas que se encontra relacionada com o amplo conceito de cultura, contextualizada num domínio Antropológico onde os indivíduos criam relações interpessoais balizadas por valores transversais transmitidos culturalmente e enraizados na sociedade em que os indivíduos se inserem. Ora, a cultura organizacional representa uma variação, que deve ser compreendida no âmbito destes pressupostos, aplicada a uma realidade mais restrita como é o caso de uma organização, mas comparável globalmente à organização da sociedade no seu todo.

Diversos autores se têm debruçado sobre a cultura organizacional nos últimos anos, uma vez que este é um conceito recentemente aceite como objecto de estudo e de investigação, o que aconteceu apenas ao longo da última década e meia. Apesar de nem todos concordarem totalmente entre si, é possível traçar um conjunto de ideias recorrentes, que permitem configurar uma base teórica de análise da cultura organizacional. Assim, a ideia de um quadro de referência aceite pelos indivíduos e partilhado, capaz de influenciar e ser influenciado nos planos comportamental, cognitivo e emocional, aparece frequentemente como uma estrutura de componentes justapostas que faz da cultura de uma organização uma espécie de amálgama de simbolismos, cujo significado é tornado visível através de artefactos e de padrões de comportamento.

Consideremos, do ponto de vista cognitivo de uma entidade colectiva, a cultura organizacional com um núcleo de valores, ideias, normas e crenças, muitos destes conceitos apreendidos por interacção com os outros indivíduos, como conceito multidimensional e revestido de grande complexidade. Entende-se a cultura organizacional como uma realidade de cariz social, cuja formalização se rege por regras directamente relacionadas com a percepção e com as estruturas do pensamento, havendo lugar à produção de conhecimentos tácitos, adquiridos pela interacção entre os indivíduos de uma organização e divulgados por diversos processos de socialização.

Encontramos nesta abordagem Schein e Hofstede, que encaram a cultura como uma base comum de valores, normas, crenças, entre outros, partilhada pelos elementos de um grupo. Se a proposta de Hofstede pode ser considerada mais conceptual, já a de Schein se reveste de um carácter operacional, que permite a compreensão das manifestações, causas e consequências da cultura organizacional.

Assim, Schein considera três níveis de análise para a cultura organizacional: o primeiro, mais superficial e visível, composto por artefactos (de tipo material e tangível, como espaços físicos, linguagem, padrões de comportamento, símbolos, etc.), um segundo, mais cognitivo e no domínio do consciente, composto por crenças, valores e atitudes organizacionais e um terceiro, de tipo inconsciente, integrando pressupostos fundamentais (como dinâmicas perceptivas, emocionais e sensoriais, sob a forma de hábitos adquiridos), que são geradores de valores e modos de agir.

Numa tentativa de operacionalizar a análise da cultura organizacional, Schein adianta que a mesma se encontra nos três níveis, embora a ênfase seja colocada no nível dos pressupostos fundamentais. Com o intuito de compreender a formação e desenvolvimento da cultura no plano organizacional, esta abordagem possui vantagens na teorização da problemática, muito embora seja ainda complexo avaliar e definir as várias dimensões do conceito. Importa salientar a reconhecida relevância do significado, num âmbito cognitivo e emotivo / afectivo.

Refira-se como essência da cultura organizacional a partilha de valores, crenças, atitudes e os pressupostos fundamentais, originando uma visão comum relativamente às dinâmicas da organização, como por exemplo nas relações interpessoais e intergrupais ou nos objectivos, nas regras, normas e comportamentos, entre outros. O modelo dos valores contrastantes, a título de exemplo, proposto por Quinn e colaboradores concretiza uma formalização das diversas tipologias e modelos de culturas organizacionais, conceptualizando e operacionalizando a complexidade inerente e a turbulência da envolvente externa²⁴.

²⁴ Consideremos, então, o modelo dos valores contrastantes, representado por dois eixos, sendo um vertical assumido entre a Flexibilidade e o Controlo e um horizontal, entre o Interno e o Externo, dando origem a quatro quadrantes. Posicionando-se segundo um maior ou menor valor de Flexibilidade ou de Controlo e colocando a tónica interna ou externamente, a organização considera quer os resultados, quer os processos, assumindo tipologicamente modelos distintos. Deste conjunto de relações emergem quatro tipos de cultura: uma cultura de apoio, virada para o interior e marcada pela flexibilidade; uma cultura de inovação, orientada para o exterior e caracterizada pela flexibilidade; uma cultura de regras, virada para o interior e marcada pelo controlo e uma cultura de objectivos, orientada para o exterior e marcada pelo controlo.

A noção de uma dupla dimensão interior e exterior, com o reconhecimento da existência de diversas audiências organizacionais, às quais se associam múltiplas identidades individuais e diversos contextos organizacionais. Assim, importa compreender a noção de significado associado aos quadros construídos que sustentam a tomada de decisão dos membros organizacionais.

Assim, como síntese conclusiva, o conceito de cultura organizacional diz respeito aos aspectos do quotidiano da vida organizacional, no qual os significados, valores e suposições são expressas e comunicadas pelo comportamento e interpretações dos membros da organização e pelos artefactos e símbolos organizacionais produzidos e utilizados (Schein, 1992). A cultura está, como tal, situada em padrões de suposições “tidas-como-certas” (Schein, 1992), visões do mundo e estruturas mentais tácitas (Hofstede, 1980; Sackmann, 1997) que são mais ou menos partilhadas pelos membros organizacionais em função das suas próprias assumpções.

O que significa afirmar que um enquadramento contextual é disponibilizado pela cultura organizacional, construída no seio da organização, criando algo como um “lugar comum” para onde todos os membros organizacionais confluem. A importância da cultura da organização para o comportamento dos seus membros, especialmente no que se refere à tomada de decisão no plano laboral e ao seu comportamento, pode determinar um conjunto de interdependências múltiplas com a identidade e a imagem organizacional.

2.2.1 Diferenças entre cultura e identidade organizacional

A identidade e a cultura das organizações têm suscitado inúmeras dúvidas quanto à relação que estabelecem entre si, nomeadamente devido aos domínios comuns pelos quais se manifestam (e.g. comportamento dos membros organizacionais). A investigação organizacional encontra diversos pontos de contacto entre identidade e cultura, sobretudo nos sistemas de significados que gerem e nas manifestações de cada uma. Verifica-se, no entanto, que embora a cultura providencie o sistema de regras que definem o sistema social, a identidade disponibiliza o entendimento contextual dessas regras, que governam o entendimento que os indivíduos têm de si próprios em relação a um sistema social mais alargado (Fiol *et al.*, 1998).

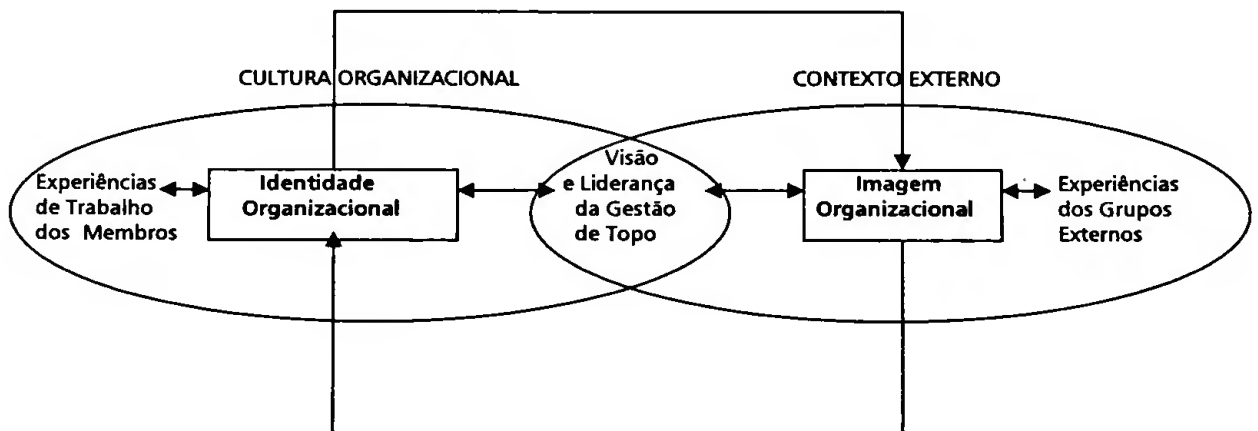
A identidade organizacional é o aspecto auto-focalizado de atribuição de significados que se encontra culturalmente incrustado e que define o indivíduo face ao sistema social alargado a que pertence. Neste sentido, a identidade é afectada pela cultura organizacional e por outros sistemas de atribuição de sentido que interagem com o indivíduo²⁵. Uma das funções reconhecidas à cultura organizacional é precisamente a sua capacidade para revelar a identidade da organização uma vez que os quadros de significado enunciados pela cultura da organização são indícios da identidade da organização.

²⁵ Ou seja, a identidade da organização é definida pelos valores culturais que defende (e.g. a qualidade), a sua dimensão ou a sua reputação. Cada uma destas forças, dentro e fora da organização, formam impressões que são comunicadas novamente ao detentor da identidade (i.e. a cultura organizacional expressa a identidade e influencia a imagem da organização nos seus públicos).

2.3 Identidade, Cultura e Imagem

A questão da definição da identidade da organização quando em relação com outros conceitos, como a cultura e a imagem organizacional, e outros sistemas sociais tem sido levantada por alguns autores (e.g. Abratt, 1989; Fiol, Hatch e Golden-Biddle, 1998; Rindova e Schultz, 1998). Esta relação surge teorizada e sistematizada por Hatch e Schultz (2000) ao verificarem que o entendimento do conceito de identidade parece mudar dependendo da posição que toma face à imagem ou à cultura. Esta perspectiva assenta sobretudo na visão que o significado da identidade apresenta tendência para se alterar dependendo se confrontada com a imagem ou com a cultura e que as diferenças entre imagem, identidade e cultura organizacional são uma questão de perspectiva e não de nível de análise²⁶.

Figura 3 | Um Modelo de Relações entre Cultura, Identidade e Imagem Organizacional.



Adaptado de Hatch e Schultz (1997)

²⁶ Assumir que a diferença entre identidade e cultura é de perspectiva e não de nível de análise representa, de certa forma, contradizer algumas ideias anteriores que defendiam que face à cultura, a identidade estaria no nível mais profundo do esquema proposto por Schein (1985). Esta nova visão defende que a identidade existe em numerosos níveis e em cada nível define-se relativamente às culturas existentes ou aos sistemas sociais de significado que a cercam (para uma explicação mais detalhada veja-se Fiol et al., 1998).

Esta perspectiva, visualizada no modelo relacional acima proposto, emerge em grande medida dos novos desafios que as organizações enfrentam no meio envolvente presente, onde as fronteiras entre os aspectos internos e externos da organização deixam de existir (Schultz e Hatch, 1998). Uma vez que os crescentes níveis de interacção entre intervenientes internos e externos dificultam a manutenção das diferenças entre orientações internas e externas, a organização necessita de articular as suas posições relativamente aos mais diversos assuntos (i.e. a quebra de fronteiras entre o interior e o exterior cria uma necessidade de integração superior entre identidade, imagem e cultura organizacional).

Para além disso, a cultura organizacional surge como uma estrutura contextual para a conceptualização empresarial e expressão da identidade organizacional (Hatch e Schultz 1997). Os padrões tácitos de significados e comportamentos dos membros são apresentados como cruciais para a identidade, enfatizando a cultura organizacional como lugar comum de todos os membros organizacionais. Tal implica que as interdependências entre cultura, identidade e imagem são definidas como processos circulares mútuos que ocorrem em todos os níveis hierárquicos da organização e que são estabelecidos entre todos os intervenientes internos e externos. É atribuído um papel relevante aos gestores de topo por estes serem os principais visados com a quebra ocorrida entre as fronteiras internas e externas.

No modelo representado na figura 3, as setas da cultura organizacional para a identidade organizacional e da imagem organizacional, através da visão e liderança da gestão de topo, para a identidade organizacional indiciam as fontes de influência externa na identidade organizacional. Mas, da mesma forma, os membros da organização ao percepcionarem a organização como intervenientes externos (e.g. consumidores, investidores), podem também influenciar a identidade organizacional. Enquanto os diversos membros organizacionais se confrontarem com imagens da organização, interna ou externamente, é natural que se verifique algum retorno da imagem para a identidade organizacional²⁷.

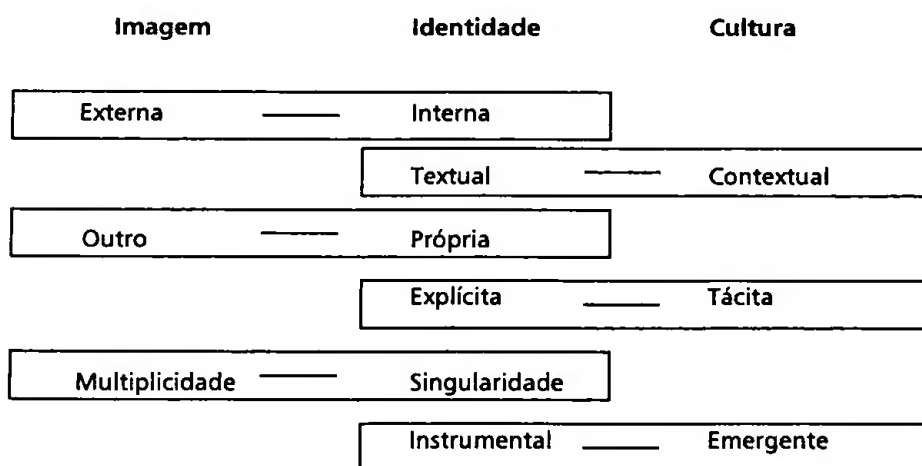
²⁷ As imagens organizacionais são projectadas para o exterior e novamente absorvidas pelo sistema cultural de significados, por serem entendidas como artefactos culturais e utilizadas simbolicamente para inferir a identidade, uma vez que esta está aberta à influência de opiniões e reputações provenientes da esfera directa da organização. Assim, as imagens organizacionais dependem da produção de significados externos à organização e influenciam os processos internos de formação e manutenção da identidade (Hatch e Schultz, 2000).

Defende-se, como tal, que as relações entre cultura, imagem e identidade organizacional formam processos circulares envolvendo interdependências mútuas, ou seja, a identidade da organização é um produto auto-reflexivo fruto de inúmeros processos dinâmicos, que incluem a cultura e a imagem organizacional, embora raramente constituam entre si processos de consistência harmoniosa. Os domínios traçados (i.e. a cultura e a imagem) levam a que se entenda diferentemente o conceito de identidade, quando se parte da perspectiva de uma ou de outra.

Partindo da perspectiva da imagem, por exemplo, identidade e cultura parecem quase idênticas na medida em que ambas se apresentam como tácitas e focalizadas internamente. Igualmente, do lado da cultura, identidade e imagem são difíceis de distinguir uma vez que parecem sustentar-se para além do domínio cultural. Quando, no entanto, se toma a perspectiva da identidade (colocada na posição do meio), podemos simultaneamente distingui-la quer em relação à imagem quer no que respeita à cultura organizacional.

Em função destes pressupostos, Hatch e Schultz (2000) sugerem um conjunto de dimensões da identidade face à imagem e à cultura que permitem proceder à sua caracterização e deste modo definir a identidade da organização.

Figura 4| *Diferenças relativas entre Imagem, Identidade e Cultura Organizacional*



Adaptado de Hatch e Schultz (2000: 21)

Estas dimensões permitem compreender que a identidade, relativamente à imagem, é do foro interno da organização, diz respeito à sua posição própria e em grande medida reveste-se de singularidade. Tais dimensões podem ser aplicadas de forma semelhante à cultura da organização, que também se assume como interna, própria e singular²⁸ e por oposição à imagem que se caracteriza por ser externa ao meio organizacional, pertencer ao outro (que não a organização) e possuir um forte carácter de multiplicidade (i.e. o número de imagens pode ser infinito).

No entanto, se a perspectiva tomada se referir à cultura, então verifica-se que a identidade organizacional é entendida como textual, aparece como explícita e configura-se como instrumental, diferentemente da cultura, cujas características se centram num conjunto de factores contextuais, tácitos e emergentes. Igualmente, quando vistas da posição da cultura, quer a identidade, quer a imagem organizacional se assemelham bastante entre si, tal como identidade e cultura quando encaradas da perspectiva da imagem. A identidade parece consubstanciar-se mais alargadamente quando cruzadas as perspectivas da cultura e da imagem e, sobretudo, quando se encara a identidade a partir da posição média entre estes conceitos.

A mais-valia da abordagem relacional²⁹ entre identidade, cultura e imagem é a de permitir ilustrar as influências internas e externas na identidade organizacional por oposição ao assumido anteriormente, em que a ênfase era colocada na índole interna da identidade (i.e. nas percepções dos membros organizacionais). A posição defendida relativamente à identidade proporciona um entendimento mais completo deste conceito, que pela sua complexidade tem sido, por vezes, tratado de forma superficial.

²⁸ A dimensão de singularidade associada à identidade e à cultura organizacional não invalida a possibilidade de existência de organizações com múltiplas identidades ou várias subculturas. Não significa, portanto, que a identidade não pode ser múltipla, fragmentada ou mesmo contraditória, no entanto, o conceito de identidade refere-se a uma única organização, que pode contudo apresentar múltiplas identidades (e.g. ver Albert e Whetten, 1985). Reconhece-se uma singularidade fundamental subjacente uma vez que mesmo possuindo múltiplas identidades, uma organização dificilmente é confundida com outra.

²⁹ Esta denominação é de Hatch e Schultz (2000), que afirmam ter aplicado a ideia de Saussure (1966) que as palavras ou conceitos são definidos pela relação que têm umas com as outras. Por esta lógica, o método das diferenças relacionais pode igualmente ser utilizado para teorizar sobre imagem (por exemplo, em relação a identidade e reputação) ou cultura (por exemplo, em relação a identidade e estrutura organizacional).

Quadro 3 | Como as diferenças relacionais contribuem para a compreensão da identidade

Dimensão	Imagem/Cultura	Identidade como entendida anteriormente	Identidade com o método das diferenças relacionais
Externa/Interna	As imagens são formadas pelas percepções dos intervenientes externos	A identidade é uma reivindicação privilegiada dos membros organizacionais	A identidade é formada quer por posições internas como externas
Outra/Própria	As imagens são percepções e interpretações produzidas pelos outros	A identidade é uma projecção do <i>eu</i> organizacional	Quem somos não pode ser completamente separado das percepções que outros têm de nós e que temos deles
<i>Multiplicidade/Singularidade</i>	As imagens são múltiplas quando as audiências são diversificadas	A identidade refere-se a uma única organização	Múltiplas imagens da identidade referem-se à mesma organização
<i>Contextual/Textual</i>	A cultura disponibiliza o cenário simbólico contra o qual a criação de sentido acontece	A identidade é uma estória sobre quem somos como organização	A identidade é um texto que é lido em relação a um contexto cultural
Tácita/Explícita	A cultura é o conjunto de padrões de suposições e crenças tidas-como-certas, mais ou menos partilhadas pelos membros	A identidade é simbolizada por artefactos como o nome, o logotipo, o slogan, o ambiente	Entendimentos tácitos estão lado a lado patentes em expressões de identidade (e.g. artefactos)
<i>Emergente/Instrumental</i>	A cultura é produto de actividades do quotidiano de atribuição de sentido	Questionar a identidade convida a comparações com o <i>eu</i> desejado	A identidade envolve a utilização instrumental de símbolos culturais emergentes

Adaptado de Hatch e Schultz (2000: 27)

O entendimento anterior de identidade apresenta um conceito muito auto-focado organizacionalmente, ao passo que a identidade definida pelas diferenças relacionais apresenta um foco expandido para abranger todos os intervenientes internos e externos da organização³⁰. Trata-se de uma teoria de identidade com um carácter multidisciplinar ao nível de análise organizacional e que permite uma convergência de áreas tão distintas como os estudos organizacionais e a estratégia passando pela comunicação e pelo marketing (Hatch e Schultz, 2000).

³⁰ A tabela representada permite compreender melhor a abrangência proposta na análise e investigação da identidade e o alargamento do campo de influência do conceito para o exterior da organização, incluindo desta forma os públicos externos.

A ligação entre o modo como a organização é apreendida pelos seus públicos e a contribuição destes para a identidade organizacional está directamente relacionada com o modo como as mensagens da organização são comunicadas e recebidas pelos intervenientes nas dinâmicas organizacionais (i.e. a imagem organizacional construída e o quadro de significados disponibilizado pela cultura da organização). A conexão entre as múltiplas dimensões da identidade, imagem e cultura aponta especialmente para o carácter simbólico da produção de significado no meio organizacional. O modo como os indivíduos assimilam e produzem significado na organização deriva em grande medida da forma como apreendem os estímulos que existem sua volta.

A percepção desempenha um papel crucial no quotidiano uma vez que concretiza a interpretação da realidade e lhe atribui significado através da criação de estruturas organizadas das componentes do contexto situacional. Enquanto processo complexo, concretizando uma síntese, pressupõe-se que o fenómeno perceptivo contribui para identificar e designar, no plano cognitivo e relacional, a realidade que nos rodeia, conferindo-lhe significado. Neste âmbito, levanta-se a questão da sua aplicação específica ao mundo organizacional, ressaltando o modo como os indivíduos e os grupos agem perceptivamente no seio das organizações.

A participação dos indivíduos nas organizações determina processos de funcionamento onde um conjunto de variáveis interage, sendo essa interacção responsável em grande medida pelo sucesso ou insucesso organizacional e contribuindo em maior ou menor parte para a construção e manutenção da identidade organizacional. Entre essas variáveis enunciamos comportamentos, atitudes, valores, crenças (do individual para o grupal) e questionamos a sua integração nos dois conceitos, bem como a sua distintividade e semelhança ou relacionamento.

Deste modo, a questão simbólica que se prende com a produção de artefactos, com a adopção de comportamentos e com a enunciação de princípios leva a que se torne necessário aprofundar a relevância do fenómeno perceptivo, no que diz respeito ao papel desempenhado pelo simbolismo na produção de significado.

3. Percepção

Importa compreender o fenómeno perceptivo por forma a alcançar a sua relevância numa realidade como uma organização. Podemos dizer que a percepção acontece em cada momento, como resposta ao confronto com estímulos externos e consiste na interpretação dos mesmos, atribuindo-lhes significado. A atribuição de significado é condicionada por diversos factores de influência, de natureza orgânica, pessoal ou situacional, e que se interpõem na dinâmica perceptiva podendo alterá-la significativamente, em função da motivação, da formação e do posicionamento daquele que percebe. Em última análise vemos aquilo que queremos ver, ou seja, aquilo que é coerente com o nosso sistema conceptual e que confirma as nossas expectativas, descartando as informações que não se coadunam com os conceitos e categorias segundo os quais estruturamos o mundo.

No plano organizacional, em que a percepção é maioritariamente ao nível interpessoal, os comportamentos são regidos pela percepção da realidade, que é determinada pelo modo como o sujeito se posiciona relativamente a esta, relegando para segundo plano as características objectivas da realidade. É, portanto, uma construção subjectiva do que nos rodeia que emerge da percepção³¹.

A percepção está dependente do objecto e do sujeito, bem como do contexto situacional que a envolve, havendo uma relação de interdependência entre eles. Neste campo, a identidade das organizações consubstancia um exemplo perfeito deste entendimento uma vez que se, como se pensou durante muito tempo, a dinâmica perceptiva nada mais era do que uma relação linear entre sujeito e objecto (e que investigações mais recentes, no campo da Psicologia, da Sociologia e noutros domínios, vieram desconstruir), então a percepção seria um processo simples e previsível, o que não se verifica.

³¹ Podemos encontrar três fases fundamentais na percepção: sincrética, analítica e de síntese. Na primeira fase, (em criança) não há uma distinção e individualização física e privilegia-se o aspecto total, aferindo-se a partir do sistema sensorial, enquanto na fase analítica, há uma discriminação e identificação das partes, sustentadas em factores de experiências anteriores e aprendizagem, em que se leva em linha de conta os interesses e necessidades do sujeito. Ao dar lugar à fase da síntese, o fenómeno perceptivo é movido por factores cognitivos e relacionais, balizado pelo conhecimento, em que o todo significativo é construído com fortes influências da memória e da linguagem, que identificam e designam, respectivamente, e derivam da aprendizagem e da experiência. Gera-se então um quadro de referência sócio-cultural que se interpõe na atribuição de significado.

3.1 Fenómeno perceptivo

Quer o percurso do sujeito, quer as contingências próprias do contexto determinam as acções resultantes da percepção, a que se pode somar o facto do objecto percebido serem pessoas, o que torna ainda mais complexo o fenómeno perceptivo no plano organizacional. Deste modo, um objecto ou uma pessoa é percebido por categorização, considerando factores físicos, sociais e históricos, sendo as características próprias do sujeito (como a personalidade ou a educação, por exemplo) condicionadoras do fenómeno perceptivo, paralelamente com a situação.

A objectividade da percepção está intrinsecamente ligada a factores de dois tipos: internos ao sujeito que percebe e externos a ele, na medida em que é necessário considerar as diversas dimensões da percepção, de ordem sensorial, cognitiva e relacional. A percepção interpessoal representa uma área nuclear para compreender a importância da interacção entre os indivíduos de uma organização, pelo que a forma como percebemos os outros e como gerimos as nossas expectativas se tornam essenciais para determinar os factores que levam a inferirmos ou produzirmos juízos do modo como fazemos.

As dimensões pessoal, social e cultural são determinantes nas inferências e, conseqüentemente, nas impressões sobre a pessoa percebida. A interpretação de quem percebe assume um papel importante, o que leva a que certas contingências internas dificultem a percepção interpessoal, traduzidas num plano cognitivo e num plano afectivo. Assim, quer a categorização, quer os preconceitos e estereótipos representam elementos capazes de enviesar o fenómeno perceptivo no domínio interpessoal e alterar significativamente a percepção que temos dos outros, o que no plano organizacional assume relevância acrescida.

Directamente ligada às impressões que formamos das pessoas, está a atribuição causal que fazemos dos acontecimentos e que contribui para a percepção no seu total. A previsibilidade inerente à realidade de um indivíduo leva-o a fazer atribuições de carácter interno e externo, pelo que se podem considerar quatro perspectivas de estudo: intra-pessoal, interpessoal, intergrupar e societal. No que se refere à primeira, esta relaciona-se, no plano psicológico, com a forma como os indivíduos se organizam perceptivamente, face ao processamento de informação.

Na perspectiva interpessoal a ênfase é colocada no sujeito como actor interactivo, a partir da sua própria conduta, enquanto na perspectiva intergrupai essa referência é passada para o grupo como unidade. O âmbito alarga-se ainda mais na perspectiva societal em que se consideram as crenças e valores partilhados por um grande número de pessoas (e.g. no seio de uma organização).

O fenómeno perceptivo reveste-se genericamente de complexidade, que se agrava no domínio do interpessoal, encontrando-se este em relação directa com o plano organizacional. Assim, a interacção entre as pessoas no quotidiano de uma organização representa uma área central de trabalho no âmbito da percepção, o que em termos cognitivos e comportamentais se reveste de especial importância, juntamente com a atribuição de significado, aos mais diversos estímulos organizacionais, que acompanha todo o processo.

3.2 Simbolismo e atribuição de significado

Neste domínio da cultura organizacional adquire particular importância o cariz simbólico dos artefactos, a partir dos quais se traduzam as intenções e significados individuais ou grupais dos membros da organização. Segundo *Dandridge et al. (1987)*, existem três formas de simbolismo organizacional (verbal, comportamental e material) e três funções que lhe são atribuídas (descrever e integrar, controlar a energia e a tensão e a manutenção do sistema).

Quadro 4 | *Formas e funções do simbolismo*

Forma	Verbal	Comportamental	Material
Descrever/Integrar Fornecer o modelo da vida organizacional	linguagem escrita	gestos, usos, costumes	objectos, logotipo
Integrar os indivíduos na organização	histórias, mitos	cerimónias, rituais	códigos espaciais
Controlar Estimular a energia			
Controlar a tensão	discursos	rituais relatórios	máximas, slogans
Manter Fornecer coerência, ordem e estabilidade	discursos, missão	processos e práticas	manuais
Disponibilizar quadros de referência	histórias, mitos	cerimónias colectivas	campanhas

Adaptado de *Dandridge et al (1987: 27)*

O simbolismo organizacional possui para *Alvesson e Berg (1992: 86)* “uma função representativa, o que significa dizer que um símbolo representa sempre algo diferente ou algo mais do que a si próprio. O pressuposto é que os símbolos concretizem relações complexas (ou fenómenos de natureza cognitiva, emocional, estética ou ética) de uma forma económica e compreensiva, que é difícil ou impossível de expressar ou comunicar directamente. Os símbolos são também ferramentas necessárias quando se trata de combinar experiências concretas com conceptualizações abstractas, constituindo a base de comunicações e manipulações mentais”.

A assumpção de que o simbolismo organizacional desempenha uma especial importância no domínio da organização assenta no entendimento de que a percepção dos membros organizacionais enforma as atribuições de significado. O fenómeno perceptivo implica claramente a interpretação de um estímulo, ao qual atribui significado, considerando a percepção como processo individual. Se o indivíduo possui um esquema cognitivo que serve de base e lhe permite perceber o significado, por exemplo, das características organizacionais, não podemos relegar para segundo plano a interacção e a relação indivíduo que percepção / características da situação. Por outro lado, torna-se necessário compreender a natureza da percepção reportando-se à cultura organizacional, capaz de indiciar de modo indirecto a identidade da organização.

A questão do significado realmente contido no que é percebido, o que nos leva até à objectividade da realidade por oposição à construção subjectiva cognitiva. Esta questão obtém uma resposta relativamente linear na medida em que a realidade se prende com a sua representação, sendo a percepção um processo interpretativo parece relevante colocar a ênfase no sujeito em detrimento do objecto percebido, considerando factores extra como o carácter situacional e a estrutura de referência comum, em termos organizacionais, os significados conferidos e partilhados.

Assim, considera-se o significado como fruto da interpretação, numa dimensão cognitiva do que é percebido mas também numa dimensão afectiva, o que remete para a cultura que pressupõe um significado colectivo emergente. Os factores simbólicos estão intrinsecamente ligados às lógicas de significância de carácter marcadamente perceptivo, por se tratar de uma realidade colectiva, mas com uma forte presença condicionadora e condicionada que são os indivíduos (i.e. num duplo sentido individual e colectivo).

Globalmente, o fenómeno perceptivo é responsável pelo sistema de significados que se encontra na origem da cultura organizacional, o que nos leva a revelar a função estruturante da percepção sobre a cultura. Em rigor, formalizamos três grandes funções, para a percepção no plano organizacional: impulsionadora de estruturação, potenciadora de integração e como criadora de referência. O fenómeno perceptivo organiza e estrutura um conjunto de informação, cuja interpretação preconiza a percepção de algo, com a atribuição de um significado. A emergência semântica contribui para a formalização de áreas de sentido entre o sujeito e o objecto da percepção. Revestindo-se de complexidade, a aplicação do acto perceptivo às organizações encerra especificidades de uma realidade composta por agentes individuais, mas com fortes componentes grupais e colectivas (i.e. potenciadoras de fenómenos sociais).

A percepção encontra-se inequivocamente na criação do ambiente organizacional, que é em grande medida determinado pela cultura organizacional. Consequentemente, pode dizer-se as percepções consubstanciam-se como estruturantes da cultura organizacional, integrando as partes no todo, pela interacção condicionada e condicionante das dinâmicas organizacionais, e como dominante das referências comuns, profundas e inteligíveis, da organização. O simbolismo organizacional predispõe uma base para a atribuição de significado por parte dos membros organizacionais, pela produção de quadros capazes de integrarem as dinâmicas organizacionais.

Neste sentido, a identidade da organização pressupõe uma herança das particularidades da sua cultura, assente num sistema geral de regras que gerem os significados nas organizações. A atribuição de significado no domínio organizacional sustenta a tomada de decisão no seio da organização e a sua relevância para os processos e dinâmicas organizacionais não deve ser menosprezada. Por outro lado, o carácter simbólico dos diversos artefactos organizacionais pode disponibilizar importante informação para a construção dos quadros de significado que integram a cultura da organização e por consequência enformam a formação da sua identidade.



3.3 Simbolismo e identidade da organização

Se a identidade da organização constitui uma realidade descurada durante anos e assumida presentemente como explicação para o sucesso ou insucesso empresarial (e como tal, utilizada como arma da gestão para atingir objectivos), a sua sustentabilidade depende também da capacidade organizacional de sustentar com veracidade aquilo que comunica aos seus públicos internos e externos, o modo como o comunica e a forma como é percebida são de maior importância. Os intervenientes no meio organizacional passam igualmente a ser encarados de forma global pela organização, i.e. não restritamente os públicos externos (como acontecia preferencialmente no passado), mas igualmente os membros organizacionais e as diversas relações estabelecidas entre si (i.e. existe uma maior consciência da necessidade de compreender o modo como os indivíduos percebem os estímulos organizacionais).

A organização, como um todo, detentora de uma identidade capaz de influenciar e de ser influenciada pelas pessoas que a si estão ligadas (interna e externamente) apresenta-se como uma nova entidade, complexa e multidimensional. A contribuição da cultura organizacional na emergência e revelação da dimensão simbólica da organização é tanto mais importante quanto os indícios que relevam do carácter simbólico dos artefactos no domínio das organizações. Porque a identidade da organização é também consubstanciada numa dimensão material, (i.e. capaz de ser - não revelada, mas apesar de tudo - indicada em artefactos, rituais, mitos e objectos materiais).

A compreensão e monitorização da identidade organizacional, bem como da cultura e da imagem da organização, representa uma área de trabalho capaz de ser materializada e visualizada nos diversos objectos materiais do domínio organizacional. A percepção dos indivíduos da organização construída a partir dos estímulos organizacionais constitui-se como relevante para a identidade da mesma. O simbolismo associado aos múltiplos suportes da organização (e.g. artefactos), quer se trate dos membros organizacionais, quer dos intervenientes externos e surge como uma dimensão relevante para o entendimento da identidade, na medida em que consubstancia um conjunto de relações no seio da organização que importa referenciar.

4.1 Conceitos relevantes

Perante a recolha e sistematização da bibliografia existente no domínio da identidade organizacional, bem como dos (escassos) estudos empíricos realizados, emergem algumas ideias de maior relevância que importam ressaltar. O papel crucial que estas ideias desempenham na construção das questões colocadas na parte empírica deste estudo e nos procedimentos escolhidos para lhes dar resposta leva a que, em seguida, se apresentem as linhas orientadoras emergentes da análise bibliográfica efectuada e apresentada inicialmente.

A identidade individual mostra que os indivíduos aprendem a auto atribuir-se categorias sociais construídas através de interacções pessoais e simbólicas com os outros, particularizando a sua identidade como um conceito relacional e comparativo (Tajfel & Turner, 1985). A ideia de que os indivíduos disponibilizam múltiplas identidades, consoante o contexto em que estão (e.g. pessoal, familiar, laboral) é defendida como uma adaptação ao meio e uma forma de integração das características desse mesmo ambiente (i.e. no caso da vida organizacional diz respeito à integração de princípios, valores e crenças organizacionais). A identidade dos diversos indivíduos representa uma realidade específica que não pode ser transposta de forma paralela para a identidade da organização, ou seja, aquilo que é verdadeiro para a identidade individual deve ser observado com muita cautela na identidade organizacional. Para além disso, os processos de formação dos dois conceitos são distintos entre si e o único paralelo possível é o entendimento metafórico da identidade individual no que se refere à identidade das organizações.

Importa salientar o papel primordial dos membros organizacionais no âmbito da identidade da sua organização, uma vez que a sua contribuição é incontornável (Dutton e Dukerich, 1991). Dentro da organização, os diferentes membros desempenham funções e pesos diversos na construção e manutenção da identidade organizacional. A maioria dos autores cujo trabalho é centrado na identidade das organizações (e. g. Gioia e Thomas, 1996; Bouchikhi e Kimberly, 1994) sugerem implicitamente que a capacidade cognitiva de empreender de alguns agentes-chave é crucial para a emergência, manutenção e mudança da identidade organizacional (i.e. estes agentes estão interessados em projectar definições desejadas da organização para públicos e intervenientes quer externos, quer internos).

Outra importante característica partilhada por diversos autores é o papel da contradição entre as concepções presente e futura da identidade e imagem da organização (Dutton e Dukerich, 1991; Reger, Gustafson, DeMarie e Mullane, 1994). A inconsistência entre uma e outra apresenta-se como principal responsável pelo ímpeto para a mudança (Gioia e Thomas, 1996) ou a contradição entre o meio envolvente interno e externo fornece a força de motivação para a mudança, para autores como Rindova e Fombrum (1998), Fiol (1998) e Hatch e Schultz (1998). Também aqui a importância de alguns membros organizacionais estrategicamente colocados em locais de decisão não deve ser subestimada e a sua contribuição para a mudança deve ser devidamente analisada e enquadrada.

Para além das questões relacionadas com a mudança, sugere-se igualmente a possibilidade das organizações disponibilizarem múltiplas identidades (Gioia, 1998) como uma espécie de mecanismo de obstrução à incerteza ideológica (i.e. encontrando facetas adequadas a cada uma das suas audiências). Tal não se traduz numa espécie de “esquizofrenia” da organização pois a identidade organizacional não pode ser entendida como a identidade individual, sendo natural a sua adaptação às especificidades próprias de cada um dos seus públicos (internos ou externos).

A percepção dos indivíduos face à organização a que pertencem desempenha um papel importante no dia a dia organizacional uma vez que concretiza a interpretação da realidade e lhe atribui significado através da criação de estruturas organizadas das componentes do contexto situacional. A integração dos indivíduos nas organizações determina dinâmicas de funcionamento onde se verifica uma interacção responsável pelo sucesso ou insucesso organizacional e que contribui em maior ou menor parte para a construção e manutenção da identidade organizacional.

Se o significado se apresenta como resultado da interpretação, quer cognitiva quer afectivamente, tal releva da cultura organizacional uma vez que esta que pressupõe um significado colectivo emergente que integra a construção de quadros. Os factores simbólicos estão intrinsecamente ligados às lógicas de significância de carácter marcadamente perceptivo, por se tratar de uma realidade colectiva, influenciada e influenciadora dos indivíduos, num duplo sentido individual e colectivo.

A organização disponibiliza declarações de identidade a cada momento e em cada instância da sua vida, quer seja natural e informalmente, quer seja ainda de modo formal e objectivo (e. g. valores ou comportamentos induzidos por normas organizacionais). Considerando que efectivamente se verifica que as normas institucionais existentes moldam e condicionam a identidade organizacional (Fiol 1998), estas normas, crenças e artefactos podem ser utilizadas para comunicar a identidade da organização.

Levanta-se aqui novamente a questão da manipulação de normas, crenças, valores e ícones organizacionais e a utilização manipulatória ou a instrumentalização da identidade da organização (como referido anteriormente). Neste campo, a utilização do valor simbólico dos artefactos organizacionais como duplamente revelador e potenciador da identidade constitui particular interesse no domínio das actuais organizações, inseridas em ambientes exigentes em constante mutação e onde as mudanças na identidade são constantes (i.e. instauram-se permanentemente processos de instabilidade adaptativa).

4.2 Questão de partida

Partindo dos conceitos delineados na revisão da bibliografia para esta investigação chegamos a algumas linhas orientadoras da dimensão empírica deste estudo. Assumindo que o campo da investigação a torna difícil de operacionalizar, escolhemos aceitar uma pequena dimensão na sua imensidão, procurando assim produzir alguns resultados a analisar. Assim, em função deste pressuposto previamente aceite, centramo-nos numa questão particular:

Podem os discursos e artefactos organizacionais, pelo seu carácter simbólico, indiciar os valores subjacentes à identidade da organização?

Em função das condicionantes previamente estabelecidas (i.e. definir um campo de investigação capaz de ser abarcado por esta investigação), este estudo apresenta apenas uma natureza descritiva. A vertente única descritiva é assumida na necessidade de constatar as características *centrais, distintivas e duradouras*³² da identidade organizacional em presença, descrevendo factos, rituais, comportamentos, artefactos ou afirmações consideradas reveladoras da mesma.

Descrever a dinâmica própria da organização inserida numa contextualização específica (i.e. procurando indiciar a sua identidade organizacional) envolve a recolha de informação de diferentes tipologias. Neste sentido, a escolha de instrumentos para aferir estas realidades depende em grande medida das variáveis encontradas para tal e de uma posterior análise dos dados para a qual se utilizam técnicas multidimensionais. A investigação desenvolvida visa procurar responder às questões colocadas acima, ainda que de forma restrita já que as respostas são válidas para a organização em estudo.

³² Estas características são apontados por Albert e Whetten (1985) como representativas da identidade organizacional, como referido e explicitado anteriormente.

CAPÍTULO II
Método

1.1 Metodologia

1.1.1 Estudo de casos

Face às diversas estratégias de investigação possíveis, opta-se por proceder a um estudo de casos efectuando o confronto entre a teoria apurada e a realidade empírica, no sentido de avançar em termos teóricos para eventualmente uma nova teoria, capaz de ser testada, validada e relevante (Eisenhardt, 1989). A escolha de um estudo de casos é sustentada sobretudo pela intenção de consolidar e sistematizar teoria numa área de investigação relativamente pouco estudada e para a qual, presentemente, existe ainda escassa informação (Yin, 1994), sendo que esta metodologia se aplica de forma particular a novas áreas de investigação (Eisenhardt, 1989). Consideramos, assim, que as características da temática deste estudo se encaixam nas especificidades disponibilizadas pelo estudo de casos.

No que se refere à adequação desta estratégia de investigação, o estudo de casos apresenta-se como uma metodologia naturalmente apropriada ao estudo da identidade das organizações, uma vez que encerra diversas possibilidades de abordagem da organização e das diversas dimensões da sua identidade. Igualmente, espera-se que tal estratégia permita, por um lado, ilustrar, explicitar e comprovar algumas questões enunciadas anteriormente e, por outro, encontrar pistas para o entendimento do quadro de relações estabelecidas para a identidade organizacional.

Para além disso, o estudo de casos surge como uma tipologia de investigação com especial pertinência em fenómenos de cariz contemporâneo aferidos num contexto real, sobretudo quando se verifique que as fronteiras do fenómeno não são claras e fáceis de distinguir (Yin, 1994). As idiosincrasias colocadas pelo estudo da identidade no domínio das organizações, em especial pela sua componente simultaneamente interna e externa, dificultam a apreensão e apreciação empírica dos conceitos em causa (i.e. a identidade organizacional e a identidade visual). Neste sentido, esta característica comum surge como um argumento adicional para a adopção do estudo de casos na aplicação empírica do estudo em presença.

Quadro 5 | Características para a selecção de estratégias de investigação

	Tipos de perguntas de investigação	Controlo sobre o comportamento do fenómeno?	Incide sobre fenómenos contemporâneos?
Experiência	Como ...? Porquê?	Sim	Sim
Survey	Quem ...? Quê ...? Onde ...? Quantos ...? Quanto ...?	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem ...? Quê ...? Onde ...? Quantos ...? Quanto ...?	Não	Sim / Não
História	Como ...? Porquê?	Não	Não
Case Study	Como ...? Porquê?	Não	Sim

Adaptado de Yin (1994: 6)

Em função dos pressupostos defendidos por Yin (1994) para a selecção de um tipo de estratégia de investigação enunciados acima (quadro 7), verificamos também que as questões de investigação colocadas no início deste capítulo utilizam exactamente expressões idênticas às definidas para a adopção do estudo de casos. O entendimento de que este tipo de estratégia de investigação se apresenta como mais apropriada para o desenvolvimento da dimensão empírica da presente tese de dissertação leva a que a escolha seja fácil de executar.

Ainda segundo Yin (1994), o estudo de casos pode configurar diversas categorias, podendo organizar-se como: (1) descritivos (analisando como se dá a organização e desenvolvimento de um fenómeno no seu contexto real); (2) exploratórios (procurando aproximar-se de conceitos teóricos pouco desenvolvidos e teorizados); (3) ilustrativos (enunciando práticas organizacionais de desempenho positivo ou excepcionais) e (4) explicativos (tendo como objectivo a identificação das causas e explicações para a ocorrência de um determinado fenómeno).

1.1.2 Um caso único

A opção de um estudo de caso (único) releva sobretudo da dimensão deste estudo (uma tese de mestrado), cujo enquadramento espaço-temporal se insere num contexto específico com as características e limites conhecidos. A possibilidade de um estudo comparativo entre diversas organizações teria evidentemente outra ambição, no entanto, consideramos que a validade e rigor do estudo empírico de uma única organização não deve ser descartado. As explorações e eventuais conclusões daí emandas devem ser entendidas como restritas (em relação à realidade concreta a que se referem), mas também se revestem de valor podendo, inclusivamente, constituir acervo importante para futuras investigações através de novos dados relativos à prática do fenómeno.

A principal objecção colocada aos estudos de caso único centra-se na impossibilidade de fornecerem bases para uma generalização científica (i.e. que os seus resultados possam ser extrapolados para o universo de que fazem parte). Esta crítica é fortemente rebatida por Yin (1994: 10) ao considerar que “[a] mesma objecção se poderia colocar para uma experiência em ambiente controlado – como é que uma experiência poderá fornecer bases para uma generalização científica? A nossa perspectiva é de que casos práticos fornecem bases para a generalização teórica e tal como as experiências são generalizáveis para proposições teóricas e não para populações ou universos”.

Assim, partilhamos a perspectiva de que um estudo de caso único concretiza de igual forma um estudo empírico de real valor acrescentado, uma vez que não se assume como amostra de um universo (da mesma forma que uma experiência também não o faz). No contexto do presente trabalho, aceitamos o estudo de caso único sobretudo como um teste de confirmação das conclusões retiradas e das relações traçadas entre os conceitos, indiciadas ao longo do enquadramento teórico deste tema e, caso se verifique, como instrumento identificador de novas conclusões sobre esta matéria ou de indícios que sustentem o aparecimento de nova teoria.

Relativamente ao tipo do presente estudo de caso (na categorização sugerida por Yin, 1994), consideramos que este pode ser classificado de exploratório na medida em que procura compreender a relação entre conceitos pouco estudados (i.e. a identidade organizacional e a identidade visual da organização), quer individualmente, quer em conjunto. Como não pode deixar de ser, reconhecemos também uma componente descritiva na explicitação dos processos inerentes ao funcionamento da organização.

1.2 A escolha da organização

As organizações apresentam-se como unidades mais ou menos coesas aos olhos dos seus diversos públicos (internos e externos). Essa coesão depende em grande medida da coerência aferida pelas pessoas em momentos e situações diferentes, ou seja, a imagem da organização tende a ser construída pelo somatório de impressões despoletadas pela comunicação das diversas características organizacionais (Dutton, Dukerich e Harquail, 1994). Partindo deste pressuposto, a nossa percepção da organização em estudo surge dotada de grande coesão desde o contacto inicial, quer ao nível da sua existência física (e.g. as instalações, o site da organização), quer no domínio dos comportamentos dados a observar ao longo da abordagem encetada.

A identificação de um conjunto de possibilidades face à identidade da organização em presença, leva-nos a assumir que esta pode configurar um caso crítico, i.e. segundo Yin (1994: 38) “uma razão para a utilização de um caso único é quando este representa um caso crítico para testar uma teoria bem formulada”. Perante o entendimento emergente da análise de bibliografia efectuada, consideramos que se verifica na organização escolhida uma disponibilidade para aplicar as proposições teóricas, ou ainda nas palavras de Yin (1994:38) “a teoria especificou um conjunto de proposições, que se acredita serem verdadeiras. Para as confirmar, alterar ou acrescentar a teoria, pode existir um único caso que reúne as condições para testar a teoria”.

Neste sentido, reconhecendo que a organização apresenta características capazes de serem estudadas neste domínio temático, entende-se proceder a uma aplicação dos princípios teóricos enunciados anteriormente e à procura de respostas para a questão de investigação colocada.

2. O trabalho de campo

Um estudo de caso apresenta uma estrutura própria construída em função das questões de investigação, as (eventuais) hipóteses de trabalho, as unidades de análise, interligação entre a informação recolhida e o critério de interpretação a aplicar aos dados obtidos (Yin, 1994: 20).

Figura 5 | *Tipos de estudos de caso*

	Caso único	Casos múltiplos
Holístico (uma unidade de análise)		
"Embedded" (várias unidades de análise)	✘	

Adaptado de Yin (1994: 39)

Assim, considera-se que o tipo de estudo de caso da presente investigação se situa na área assinalada na figura 5, por constituir um único caso e pela aceitação da existência de mais do que uma unidade de análise.

2.1 O estudo exploratório

No seu momento inicial, procedeu-se à realização de um estudo exploratório na presente investigação empírica, cujo contributo foi importante para o estudo desenvolvido posteriormente (Jankowicz, 1995). Tal verificou-se na confirmação dos problemas de investigação e, em especial, na escolha da metodologia a utilizar na procura das respostas às questões previamente colocadas. A opção de encetar uma abordagem eminentemente qualitativa do fenómeno surgiu como resultado das idiosincrasias da temática em presença (i.e. a identidade no domínio organizacional) e da perspectiva escolhida (i.e. o entendimento de que a identidade da organização é global e não parcelar).

Esta adequação traduziu-se na escolha de entrevistas abertas ou semi-abertas (em detrimento de um questionário, por exemplo) e na adopção da análise de conteúdo no tratamento das respostas fornecidas pelos informantes. Nesta fase da investigação, foi também considerada relevante a inclusão de alguns dados resultantes de observação participante do autor deste estudo no quotidiano da organização em causa, por se entender que concretizavam informação complementar aos restantes instrumentos de recolha de dados.

Deste modo, no estudo exploratório utilizaram-se três tipos de recolha de informação, traduzidos em:

- Entrevistas abertas;
- Recolha de informação no terreno (informação documental sobre a organização de diversos teores: institucional, financeiro, etc.);
- Observação participante.

Com o objectivo de consolidar uma perspectiva diferenciada sobre a organização, não exclusivamente interna ou emanada por membros organizacionais, entendeu-se proceder à recolha de toda a informação disponível sobre a organização na sua esfera exterior (e.g. na imprensa), em paralelo com os dados referentes ao meio organizacional interno disponibilizados pela própria organização. Aliás, segundo Eisenhardt (1989: 11) “a análise de dados constitui o cerne da construção de teoria a partir de estudos de caso”, o que reforça a presente opção de proceder à recolha de informação proveniente de diversas origens e de diferentes tipologias.

2.2 Conclusões para o estudo posterior

O estudo exploratório permitiu recolher dados importantes para a consolidação da metodologia final a adoptar no estudo empírico. Atendendo à complexidade inerente à problemática em estudo, pelo elevado número de variáveis em causa e pelas dificuldades sentidas na aferição das características da identidade (como conceito multidimensional e implícito), optou-se por uma abordagem qualitativa³³ da investigação. Esta opção releva das estruturas e processos da identidade (i.e. traduzidos em valores, crenças, comportamentos, decisões, etc.) dificilmente aferíveis com o recurso a meios de recolha da informação de tipo quantitativo.

Uma vez que a metodologia escolhida deve garantir a credibilidade dos resultados obtidos, que devem emergir a partir dos dados recolhidos, considerou-se importante o recurso a “informantes” (Yin, 1990: 84) assumidos como tal pela sua relevância no seio da organização. Esta opção foi reforçada pela identificação de agentes-chave (que representam aliás uma das ideias-chave emergentes da bibliografia existente). Assim, determinou-se a escolha de entrevistas de cariz semi-directivo a agentes cujo papel organizacional seja entendido como determinante.

A recolha de informação documental constituiu igualmente importante fonte de conhecimento sobre as vertentes da identidade da organização. Desta forma, considerámos dados recolhidos a partir de documentos internos da organização e de informação externa de importância e credibilidade confirmadas. Este meio de recolha terá uma ponderação relativamente pequena na totalidade da informação, embora o mesmo procedimento efectuado no estudo exploratório tenha permitido incluir dados complementares na grelha das entrevistas semi-directivas. Finalmente, considerou-se ainda o recurso a observação participante especialmente pelo testemunho de factores implícitos que se podem demonstrar relevantes para o tema em questão.

³³ Os estudos empíricos podem apresentar características qualitativas ou quantitativas. Para Eisenhardt (1989: 534/535) “as evidências podem ser qualitativas (i.e. palavras), quantitativas (i.e. números) ou ambas”. Como os valores associados à identidade das organizações são eminentemente traduzidos em palavras, a justificação para uma abordagem deste tipo encontra-se de certa forma subjacente.

As entrevistas abertas permitiram-nos traçar uma melhor noção das relações estabelecidas entre os membros organizacionais e a organização. Por ser baseada em informação informal, os entendimentos proferidos na primeira pessoa sobre a organização, a função desempenhada, o ambiente organizacional, as relações internas ou as ligações com o exterior são entendidas como indícios de uma realidade organizacional construída através da percepção dos membros organizacionais.

Assim, reconhecemos das conversas desenvolvidas no estudo exploratório a emergência de algumas áreas de discussão presentes mais frequentemente no discurso dos membros organizacionais, a saber:

- *Formação* - é referida várias vezes por um número significativo de pessoas (verificamos que as afirmações são produzidas em função das preocupações particulares características da área de trabalho de cada um e esta matéria parece ser invocada repetidamente);

- *Evolução tecnológica* – a área produtiva da organização em questão conduz a diversas preocupações desta ordem, enunciadas face à rápida evolução dos sistemas produtivos e à necessidade de permanente actualização dos mesmos (acreditamos que esta dimensão se encontra intimamente ligada com a dimensão da Formação, acima descrita);

- *Relações com o exterior* – os clientes e as relações com os fornecedores surgem como uma das referências a considerar (reconhecemos aqui uma dupla natureza para estas afirmações, por um lado o estabelecer de relações de confiança com os clientes e fornecedores e por outro a abertura ao exterior, produzida através de diversas iniciativas de patrocínio ou integração).

A partir da observação participante reconhecemos a transversalidade destas dimensões nas várias áreas de trabalho e comprovamos algumas iniciativas de formação específica de membros organizacionais bem como do estabelecer de ligações com clientes, fornecedores e diversos elementos exteriores à própria organização (e.g. visitas escolares para acompanhamento dos processos produtivos).

CAPÍTULO III
Estudo de Caso

1. Estudo descritivo

A informação recolhida anteriormente permitiu configurar o cenário específico da organização em causa, uma vez que não se verificou a existência de um instrumento de recolha de dados verdadeiramente adequado para um estudo de identidade, capaz de responder às questões enunciadas de forma cabal. Assim, prosseguiu-se o estudo empírico sustentando-o em entrevistas dirigidas a diversos membros organizacionais, utilizando-se para tal um sumário de assuntos a abordar nas conversas semi-abertas que se produziram, a partir dos valores organizacionais indiciados pelo estudo exploratório e identificados previamente.

No entanto, por se verificar que este procedimento trazia inúmeros dificuldades de operacionalização directa (e aceitando o papel relevante do simbolismo organizacional) entendeu-se proceder à utilização de um artefacto específico disponibilizado pela organização em estudo: uma newsletter publicada ao longo do tempo, da qual analisamos temáticas e declarações particulares que procurámos cruzar com a informação recolhida nas entrevistas semi-directivas. Com o intuito de conferir o discurso produzido nas publicações da organização, foi efectuada uma análise das mesmas, por se considerar que estas constituem simbolicamente um discurso organizacional de carácter institucional.

1.1 A organização escolhida

A escolha da organização, uma empresa de produção gráfica para o estudo de caso fica a dever-se ao sua postura face à utilização de meios simbólicos traduzidos em artefactos, que caracterizam o seu procedimento e (segundo cremos) contribuem para a formação da sua identidade específica.

A referida empresa é uma organização com 20 anos de vida sempre no campo específico da indústria de produção gráfica. Constituída por 51 funcionários, é detida por dois sócios, que ao longo dos anos têm conduzido esta organização.

A sua área de trabalho centra-se na impressão de todo o tipo de material impresso (e.g. livros, catálogos, cartazes, folhetos, entre outros), sendo constituída por áreas de trabalho específicas de produção (pré-impressão, impressão e acabamento), área comercial, área de contabilidade e gestão. A observação participante permite-nos avançar que, tratando-se de uma empresa de pequena dimensão, o seu funcionamento traduz-se numa estreita cooperação entre os membros organizacionais e identificamos uma forte presença dos proprietários nas decisões e no quotidiano organizacional, nas tomadas de posição face a inúmeros assuntos (e.g. na aceitação de visitas de escolas para acompanhar os processos produtivos ou na integração de pessoas com incapacidades nos quadros da empresa).

1.2 Os dados

A análise de dados no âmbito do estudo de caso representa, como já referido, uma importante fonte de conhecimento do *objecto* em estudo (Eisenhardt, 1989). Definido o campo de acção para esta investigação, encontrámos um conjunto de procedimentos que nos pareceram correctos face à temática em causa:

- Prodedeu-se à análise das 6 newsletters publicadas pela Textype, através de uma análise de conteúdo das mesmas, das quais se extrairam grandes temas que se agruparam em temáticas;
- Estabeleceu-se uma grelha para as entrevistas, procurando compreender os temas, problemas e questões relativas à organização, nomeadamente concretizando conversas em torno de indícios da identidade organizacional e do sistema de identidade visual da organização. Na realidade, a abordagem escolhida foi bastante genérica com o intuito de permitir grande liberdade de expressão aos entrevistados, procurando o entrevistador apenas orientar ou aprofundar o tema em função do modo como cada entrevista se ia desenrolando. Esta opção traduziu-se numa grande riqueza de informação, mas também numa grande diversidade de respostas, por vezes difícil de considerar em conjunto e de codificar.
- Estas entrevistas conduziram a uma lista de temas exaustiva onde se identificaram múltiplas temáticas recorrentes e alguns temas transversais aos diversos informantes questionados.
- Procedeu-se a uma análise de conteúdo das diversas respostas recolhidas junto dos informantes, a partir da qual se produziram grupos temáticos de resposta. O agrupamento dos temas principais enunciados no decorrer das entrevistas foi feito segundo princípios de equivalência ou associação. A codificação da informação foi efectuada numa lista de temas extensa a partir da qual se procurou traçar a identidade da organização.
- Entendeu cruzar-se as temáticas resultantes das entrevistas com as temáticas resultantes das newsletters, identificando grandes temáticas existentes.

1.3 A amostra

As dificuldades encontradas ao longo do processo levaram à alteração do pressuposto inicialmente colocado de encontrar uma amostra representativa do universo da organização, quer porque foram encontrados entraves ao nível organizacional, quer também devido às limitações de tempo. Utilizou-se então uma amostragem por conveniência (Reis e Moreira, 1993), embora se tenha procurado a maior diversidade possível nas pessoas entrevistadas (e.g. idade, sexo, competências). A amostra não é, no entanto, nem representativa, nem proporcional.

1.3.1.2 Características da amostra

Os entrevistados estão identificados da seguinte forma: por género, sendo 56% homens e 46% mulheres; divididos pelos vários departamentos da organização, áreas de produção - pré-impressão (3) , impressão (3) e acabamento(4), área comercial (4), área de contabilidade e gestão (3) e (1) sócio gerente.

1.4 Os procedimentos

Procedeu-se à análise das 6 newsletters publicadas pela organização, desde 2000 até 2003, assumindo os sócios da empresa a seguinte declaração para a publicação destas newsletters:

"(...) De três em três meses, apresentaremos ainda as empresas que conosco trabalham e que opiniões têm de nós os clientes e outros interlocutores. Só deste modo vale a pena trabalhar, arriscando a qualidade e confiança de que queremos ser, diariamente credores. Como ambas - qualidade e confiança – se ganham, primeiro em casa, mostraremos também a vida interna da empresa, em que não só de trabalho vive o homem. (...)”

Newsletter nº1 – 2000

Concretizando estas declarações pela voz dos proprietários como objectivos para a publicação destas newsletters, que não vieram a ser publicadas com a periodicidade acima indicada – não se verifica um intervalo de tempo idêntico entre cada uma, mais se reconhece uma aleatoriedade na publicação das mesmas (na entrevista concedida, o sócio-gerente esclarece que acabaram por sair sempre que se reuniam quer informação quer condições logísticas para a sua produção e publicação).

Ao decidir analisar as newsletters publicadas³⁴, aceitamos naturalmente o seu carácter institucional (i.e. como parte do discurso produzido pelos membros organizacionais colocados em lugares de decisão – os sócios e proprietários da organização, bem como a participação quase permanente de um colaborador especial), apesar de reconhecermos informalidade na linguagem, temáticas e conteúdos publicados.

Foram igualmente efectuadas 18 entrevistas a membros da organização no espaço da organização, sendo estes espaços diferentes considerando a sua função organizacional e aconteceram em dias e horários diversificados dependendo das conveniências dos entrevistados e da disponibilidade do entrevistador (o autor deste estudo). As entrevistas decorreram durante cerca de três meses, ao longo do ano de 2003 e voltaram a ter lugar em 2004³⁵ e apresentaram durações semelhantes, rondando as 45 minutos de conversa para cada uma. O plano estipulado foi por vezes pouco seguido em função do modo como decorria a entrevista e do tipo de entrevistado em questão³⁶.

O enviesamento resultante da presença do entrevistador constituiu uma preocupação de base ao longo do estudo, na medida em que se identificou como desvantagem passível de ocorrer. No sentido de eliminar esta possibilidade, o entrevistador procedeu cuidadosamente de forma a não incluir ideias suas na condução das entrevistas, desenvolveu esforços para não influenciar o entrevistado através de gestos e procurou assentar fielmente as palavras proferidas pelo entrevistado e não a sua interpretação das mesmas (Reis e Moreira, 1993).

³⁴ Encontram-se em anexo duas newsletters das seis publicadas, com o intuito de fornecer uma ideia concreta do tipo de publicação em causa (a escolha centrou-se na maior amplitude, isto é, a primeira e última publicada, pelas diferenças manifestadas.

³⁵ Os resultados e respostas conseguidas confirmaram em tudo as previamente apuradas e não se verificou a existência de dados diferentes mensuráveis.

³⁶ A este respeito, Yin (1994: 70) considera que “estas perguntas formam a estrutura da investigação e não se destinam a ser colocadas à letra”, o que pode ajudar a justificar a nossa opção de deixar grande liberdade aos entrevistados e permitir que a estrutura de entrevista flexibilizada e fosse remetida para segundo plano.

Quadro 6 | Grelha de entrevista

<i>Clusters de variáveis</i>	<i>Tipo de perguntas de investigação</i>
<p><i>Identidade</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Missão 	<p>Como descreveria a organização?</p> <p>Numa palavra, qual a melhor para definir a organização?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Contexto Organizacional (valores partilhados) 	<p>Que valores partilham os membros na organização?</p> <p>Quais as qualidades deste grupo de pessoas enquanto organização?</p> <p>E os defeitos?</p> <p>Os produtos produzidos pela organização são ...?</p> <p>Os serviços disponibilizados pela organização definem-se por serem ...?</p>
<p>(objectivos)</p>	<p>Quais são os principais objectivos da organização?</p>
<p>(emotividade)</p>	<p>Para onde é que a organização quer ir?</p> <p>Se a organização fosse um animal, que animal seria? Porquê?</p>
<p><i>Identificação</i> (acções, objectivos, valores)</p>	<p>Em que situações se sente realmente como fazendo parte da organização?</p> <p>Quando é que sente que está fora do contexto da organização?</p> <p>Quando pensa na sua organização, que outras lhe vêm à ideia?</p>

A grelha enuncia uma estrutura para as entrevistas efectuadas³⁷, constituindo uma tentativa de criar uma base de conversa (quase informal) e retirar, eventualmente, características ou indícios relevantes para a definição da identidade da organização. As entrevistas apresentaram-se como informais e decorreram de forma aberta, procurando manter-se um ambiente em que os membros pudessem apresentar as suas ideias e proferir as suas opiniões.

³⁷ A sua apresentação integral neste estudo foi no entanto considerada menos indicada pela organização, pelo que não se procede assim à sua inclusão neste estudo.

2.1 A análise dos dados

Após as questões terem sido formuladas e respondidas pelos entrevistados, de forma aberta e despreocupada³⁸, daí resultou uma grande quantidade de informação difícil de articular, pelo que se adoptou outra tipologia para continuar o estudo. Com o intuito de avançar para as respostas às perguntas formuladas previamente neste estudo, resultantes dos objectivos estabelecidos, procedeu-se à análise das respostas dadas pelos entrevistados através de uma análise de conteúdo. Na análise das newsletters, procurou indentificar-se essas grandes temáticas previamente diagnosticadas e compreender a regularidade e intensidade nas declarações publicadas quer por viva voz dos sócios, quer por referências, notícias, artigos que indirectamente se lhes referem.

2.2 A análise de conteúdo

Aplicou-se a análise de conteúdo às diversas afirmações proferidas pelos membros no decorrer das entrevistas e também na análise das newsletters. Este método é um instrumento caracterizado por um forte teor de subjectividade, o que nos levou a optar por algo semelhante a uma semi-categorização (estabelecida previamente) e que foi construída tendo em conta a revisão bibliográfica e a semântica emergente do estudo exploratório efectuado anteriormente. Deste modo, a categorização encontrada (e enunciada nos atributos dos quadros colocado acima) resulta da existência da referida grelha prévia e do conteúdo das respostas dos entrevistados.

Das respostas recebidas estabelecemos cinco grandes temáticas, a partir de atributos referenciados nas respostas e formalizados na lista de temas a que chegámos depois de aplicada a análise de conteúdo (Qualidade, Inovação, Integridade, Responsabilidade Social, Confiança).

³⁸ Neste campo, permitiu-se que ficassem por responder questões caso o entrevistado mostrasse indecisão ou incapacidade de responder. As respostas não foram minimamente forçadas ou orientadas nalguma direcção, como tal, devem ser entendidas como uma manifestação relativamente livre do pensamento dos entrevistados.

A análise de conteúdo desenvolvida no âmbito desta investigação aconteceu segundo um conjunto de linhas orientadoras, que definiram os procedimentos tomados ao longo de todo o processo. A saber:

- Numa primeira abordagem procedeu-se a uma leitura flutuante das respostas e afirmações obtidas em todas as entrevistas;
- Criou-se um inventário exaustivo de palavras e ideias utilizadas considerando a sua unidade de contexto (i.e. cada pergunta ou sugestão disponibilizada pelo entrevistador). Esta opção implicou que se colocassem praticamente todas as afirmações proferidas na alçada de uma grande temática (e apenas uma) referenciada previamente (i.e. qualidade, inovação, responsabilidade social, integridade, confiança).
- Eliminaram-se as palavras ou ideias consideradas redundantes por forma a não repetir a mesma categoria indiscriminadamente e, assim, obter dados percentuais difíceis de analisar.
- Finalmente, procedeu-se à definição do campo semântico das palavras e ideias obtidas, sendo um trabalho que se procurou rigoroso e preciso para que as diversas componentes se pudessem incluir nas categorias existentes todas as afirmações possíveis. Naturalmente, substituíram-se algumas palavras por outras similares e equivalentes e mais capazes de fixarem a sua pertinência no âmbito do estudo em presença.

Importa referir que as diversas categorias encontradas (i.e. qualidade, inovação, responsabilidade social, integridade, confiança). foram definidas segundo uma dupla natureza: semântica (i.e. por temática) e de léxico (i.e. por palavras). Deste modo, procurou-se incluir os significados implícitos ou subjacentes às afirmações proferidas, bem como as palavras cujo significado subjacente foi considerado equivalente ou associado às diversas categorias.

Quadro 7 | Grelha de temas

Atributos	Percentagem de informantes que referenciam	Tipo de afirmações
<i>Qualidade</i>	100	<p>“Sempre que os parâmetros colocados pela produção não são cumpridos as questões determinam o resultado de todo o processo produtivo”</p> <p>“A qualidade define as opções a tomar pela organização em todas as suas áreas de negócio.”</p> <p>“O nosso desempenho depende sempre da qualidade dos nossos fornecedores, [tal como] os nossos clientes dependem da qualidade dos nossos produtos.”</p> <p>“Se o nosso trabalho não é empenhado, aquilo que fazemos não pode ser bom. E aquilo que fazemos tem de ser bom”</p> <p>“A nossa marca é o selo de garantia. Os consumidores sabem que quando estão perante os nossos produtos estão perante produtos de qualidade.”</p>
<i>Inovação</i>	89	<p>“A criatividade das pessoas que fazem parte do processo produtivo é crucial para o sucesso.”</p> <p>“Ser capaz de estar à frente em termos técnicos e tecnológicos é a forma de tracção da organização.”</p> <p>“A inovação é um valor partilhado por todos e representa uma faceta importante de todos no seio da organização.”</p>
<i>Responsabilidade Social</i>	89	<p>“Estamos juntos em prol da sociedade, por isso patrocinamos escolas, iniciativas didácticas e pedagógicas e outras instituições e pessoas.”</p> <p>“O ambiente representa uma preocupação central nas opções produtivas que assumimos.”</p> <p>“Fazer parte dos esquemas de reciclagem é um pressuposto muito importante [dos produtos].”</p>

<i>Integridade</i>	67	<p>“[O serviço prestado] é verdadeiro e total. Não aceitamos as encomendas que não podemos satisfazer, quantitativa e qualitativamente.”</p> <p>“Orgulhamo-nos de fazer parte duma equipa que responde pelas suas opções e responsabilidades.”</p>
<i>Confiança</i>	67	<p>“Cumprimos prazos e compromissos, essa é a nossa única possibilidade se queremos fazer dos nossos clientes quase parte da empresa.”</p> <p>“Acreditar naquilo que fazemos é a única maneira de viver o quotidiano.”</p> <p>“A organização assume sempre as relações que estabelece com os seus clientes, sejam directos ou indirectos.”</p>

A resenha dos temas identificados ao longo das entrevistas desenvolvidas no âmbito deste trabalho está resumida neste quadro, produzido a partir de análises de conteúdo de todas as entrevistas efectuadas (utilizando a metodologia já especificada), embora seja de ressaltar que foram (quantitativamente) recebidas muitas mais respostas nestas categorias do que as acima sumariamente apresentadas, como exemplos concretos de respostas.

Quadro 8 | *Grelha de temas newsletter*

Atributos	Referências	Exemplos de Tipo de afirmações
Inovação	7	<p><i>A opção tecnológica – cartada segura, e muito avançada para quem ainda conheceu e se delicia com tipos de chumbo e caracteres móveis (...)</i> Newsletter nº1</p> <p><i>(...) exige-se a formação específica dos trabalhadores (...)</i> Newsletter nº1</p> <p><i>(...) a Textype vem sofrendo melhorias tecnológicas (...)</i> Newsletter nº1</p>
	5	<p><i>*referências indirectas sobre os equipamentos e diversas iniciativas de formação dos membros (i.e. não redigidas nos artigos publicados)</i></p>
Responsabilidade Social	6	<p><i>Entre as formas possíveis de solidariedade e reconhecimento que oficiais do mesmo ofício nos tributam, assim vai o jogo deste desafio diário, cujas medalhas são afinal, as relações personalizadas que mantemos com cada cliente.</i></p> <p><i>A este respeito é lamentável que um ex-atleta e dirigente, face à recusa de várias empresas em patrocinar a nossa delegação em Sydney, tenha de concluir: “Dão-nos a entender que não querem ver a sua marca associada aos deficientes, pois encaram isso como negativo.” Por nós, queremos vê-los no pódio, com eles vai a marca Textype.</i> Newsletter nº3</p>
Confiança	6	<p><i>(...) assim vai o jogo deste desafio diário, cujas medalhas são afinal, as relações personalizadas que mantemos com cada cliente.</i> Newsletter nº3</p>
		<p><i>(...) efectiva melhoria do trabalho e consolidação do nosso projecto</i> Newsletter nº3</p>
Qualidade	5	<p><i>Só deste modo vale a pena trabalhar, arriscando a qualidade e confiança de que queremos ser, diariamente credores..</i> Newsletter nº1</p>
Integridade	4	<p><i>[louva-se] a disponibilidade e aparente despreocupação deste par invicto [os sócios-proprietários]</i> Newsletter nº1</p>

Este quadro foi construído a partir da análise de conteúdo das seis newsletters editadas pela organização (das quais se apresentam duas como exemplo em anexo) sendo que foram seguidas as orientações expressas anteriormente e que permitiram construir o quadro referente às entrevistas. As referências colocadas acima são exemplificativas da tipologia de afirmações e textos publicados que encontramos referida em cada uma das grandes temáticas previamente estabelecidas em função do estudo exploratório e que emergiram das primeiras 9 entrevistas efectuadas.

**Discussão dos Resultados
Conclusões**

1. Discussão dos resultados

Apuraram-se a partir das entrevistas efectuadas e da análise das newsletters em presença um conjunto de cinco grandes temáticas enunciadas (qualidade, inovação, responsabilidade social, integridade, confiança) e nas quais centramos uma posterior análise, mais detalhada e já com o intuito de compreender as discrepâncias ou anuências entre os múltiplos entrevistados, os componentes comunicados pelas publicações e as explicações avançadas no âmbito das entrevistas efectuadas ao proprietário da empresa em estudo.

As categorias identificadas foram coincidentemente organizadas em 5 grandes temáticas: qualidade, inovação, responsabilidade social, integridade, confiança. A integração das afirmações, frases, ideias que retivemos das entrevistas e contabilizamos ao analisar as news letters avançam no entanto particularidades interessantes, uma vez que as prioridades enunciadas e depois “denunciadas” aparecem por vezes alteradas e os grandes conceitos e ideais desenvolvidos e mantidos institucionalmente não se traduzem no seu discurso (formal) mas relevam claramente nas acções e afirmações que os diversos membros organizacionais produzem, quer sobre o seu trabalho e funções específicas, quer em abstracto sobre a organização.

Importará neste campo referir a observação participante que desenvolvemos quer no estudo exploratório, quer posteriormente ao longo do tempo em que decorreu este estudo e em que permanecemos na organização durante largos períodos de tempo. As observações em que participamos levam-nos a avançar atribuindo credibilidade aos discursos formulados nas publicações durante os três anos em estudo, na medida em que as acções desenvolvidas, nomeadamente no campo da Responsabilidade Social são efectivadas com acções efectivas (e.g. patrocínios a entidades pedagógicas, actividades desportivas, parcerias com instituições sociais).

Quadro 9 | Grelha de temas (cruzamento entrevistas/análise)

Atributos	Entrevistas %	Newsletters %
Qualidade	100	11
Inovação	89	37
Responsabilidade Social	89	23
Integridade	67	9
Confiança	67	20

A Confiança/Qualidade são avançados como conceitos cruciais indicativos de valores de base da organização, reconhecidos pelos sócios na publicação da primeira Newsletter no ano 2000 e cujas referências nas newsletters analisadas se verificam como acima enunciado. A reter as declarações:

Como ambas - qualidade e confiança – se ganham, primeiro em casa, mostraremos também a vida interna da empresa, em que não só de trabalho vive o homem. (...)”

Newsletter nº1 – 2000

- qualidade e confiança. Só deste modo vale a pena trabalhar, arriscando a qualidade e confiança de que queremos ser, diariamente credores..

Newsletter nº1 – 2000

No entanto, a análise apurada aponta verdadeiramente para um discurso institucional marcadamente virado para a Inovação e para a Responsabilidade Social, enquanto o discurso pessoal dos membros organizacionais aponta maior relevância para a Qualidade e Inovação. A tendência para a Inovação como o grande valor identificado (explícita e implicitamente) pela grande maioria dos indivíduos, transversal aos valores, comportamentos e também presente nos discursos e declarações da organização levamos a enunciar uma justificação para tal acontecimento.

Cremos, no entanto, que apesar de se poder dizer que a organização em questão se caracteriza pelo carácter de inovação, parece-nos que talvez a área de produção tecnológica em que se insere contribua para esta tendência (que consideramos demasiado forte e pesada em comparação com as outras áreas). Estamos em crer que perante uma evolução alucinante em diversos campos directamente relacionados com a organização, como é o caso da tecnologia e dos conhecimentos específicos, codificados e intangíveis, bem como a rápida evolução dos mercados e as conseqüentes, e sempre novas, exigências às organizações se manifesta neste caso específico de forma muito marcada e é responsável por estes valores (ainda que nos pareçam credíveis os altos índices encontrados).

Os resultados obtidos apontam assim para uma caracterização da identidade da organização em presença profundamente marcada por princípios de qualidade e inovação, transversais a todos os tipos de membros organizacionais entrevistados e no decorrer das conversas desenvolvidas. Igualmente, toda a investigação de base a que se procedeu no estudo exploratório (e.g. recolha de informação documental) indiciava já estes princípios como linhas de força da organização. Associadas especificamente aos processos produtivos e ao contacto com os clientes, a qualidade do serviço prestado e os avanços tecnológicos são valores claros defendidos pela organização (directa e indirectamente) quer ao nível dos discursos dos diversos membros organizacionais, do discurso mais intitucional (e.g. das palavras dos proprietários) e também nas referências implícitas nas publicações.

A temática da Responsabilidade Social assume-se como um dos mais interessantes resultados obtidos neste estudo por ser surpreendente a frequência com que todos os membros se referem a estas questões (e.g. discurso pedagógico assumido para com as visitas escolares ou na integração de colegas com características especiais – a Textype integra no seu quadro dois funcionários com dificuldades auditivas). Verificamos que as acções integradas na Responsabilidade Social da organização constituia um importante assunto para os membros organizacionais, cujos valores referiam frequentemente. Em rigor, não dispomos de instrumentos ou resultados que nos permitam afirmar que esta temática se constitui como integradora ou reveladora das tomadas de decisão dos membros noutras áreas organizacionais mas parecem-nos claramente capazes de traduzir os quadros de significado construídos pelos membros organizacionais e que sustentam as tomadas de decisão.

A integridade, talvez pelo seu carácter mais intangível, surge aparentemente como a menos forte das características enunciadas, quer pelos membros organizacionais, quer pelo discurso institucional, embora as entrevistas efectuadas a coloquem a par com os valores associados à confiança. Não se tratando de uma organização complexa e os seus postos de trabalho são ainda assim simples, pelo que o reconhecimento da confiança e da integridade sejam particularmente mais difíceis de comunicar e, para nós no âmbito deste estudo, de identificar. Assumimos que como valor especial, a integridade se encontra subjacente a grande parte das acções de qualidade e confiança que o discurso da organização expressa permanentemente, mas não é apontada como explícita pelas afirmações dos membros ou directamente na construção do discurso mais institucional da organização.

En função da análise efectuada, a qualidade surge paradigmaticamente como um valor transversal (determinado e referido por todos e marcante em todos os momentos dos processos organizacionais) bem como a responsabilidade social (quer interna, quer externamente assumida e partilhada). Desta forma, dir-se-ia que a uma organização em presença é marcada por uma identidade baseada na qualidade e na responsabilidade social (i.e. a ligação com a sociedade), pelas preocupações neste campo demonstradas e pelas acções desenvolvidas pelos seus membros.

No entanto, pelas idiosincrasias da identidade na sua realidade organizacional (i.e. por se assumir como um constructo enraizado profundamente e assente em complexos sistemas de entendimentos) aceitamos com algumas reticências a transposição directa destes valores como características centrais, duradouras e distintivas, sobretudo porque consideramos que ficam por efectivamente validar as aferições do conceito na sua plenitude. Apesar desta conclusão, parece-nos que ainda assim são válidos os resultados (i.e. os valores identificados como grandes temáticas e o cruzamento entre as entrevistas e as publicações) a que chegamos e que consideramos sustentam os quadros de significados dos membros organizacionais e enformam as suas tomadas de decisão e as acções tomadas no seio da organização.

2. Conclusões Finais

Se a identidade organizacional formaliza a atribuição de significados e se encontra culturalmente incrustada, então esta define o indivíduo face ao sistema social alargado a que pertence (a organização). Assim, a identidade é afectada pela cultura organizacional e por outros sistemas de atribuição de sentido que interagem com os membros organizacionais. Ora, a identidade da organização é definida pelos valores culturais que defende (e.g. a qualidade ou a inovação), cada um destes princípios forma impressões nos públicos internos e externos que são comunicadas novamente ao detentor da identidade (i.e. a cultura organizacional expressa a identidade e influencia a imagem da organização nos seus públicos).

Uma das funções reconhecidas à cultura organizacional é precisamente a sua capacidade para revelar a identidade da organização uma vez que os quadros de significado enunciados pela cultura da organização são indícios da identidade da organização. A questão simbólica que se prende com a produção de artefactos, com a adopção de comportamentos e com a enunciação de princípios leva a que se atribua relevância do fenómeno perceptivo, no que diz respeito ao papel desempenhado pelo simbolismo na produção de significado.

As noções que relevam do estudo empírico efectuado são da estreita relação entre a identidade e a cultura organizacional, embora não vislumbremos semelhante diferenciação para o conceito de imagem organizacional (i.e. a identidade e a imagem confundem-se uma com a outra). Na realidade, para os membros organizacionais não existe tal entendimento de construção diferenciada destes conceitos, sendo a identidade e a imagem um todo detido na sua totalidade pela organização. Em rigor, a questão da produção externa da imagem (como produto da percepção dos indivíduos acerca de algo) é grandemente sobreposta pelo entendimento dispensado à identidade como conceito transversal á organização.

A organização como possuidora de um conjunto de valores consubstanciados como características centrais, duradouras e distintivas e utilizadas pelos membros para se integrarem no seio da organização e enquadrarem a tomada de decisão nas suas acções organizacionais deve ser encarada com algum distanciamento pela complexidade inerente e pela dificuldade em encontrar verdadeiramente os reais contributos dos diversos membros organizacionais. Na medida em que cada indivíduo possui uma identidade individual característica que o identifica e que condiciona a sua integração nos processos de atribuição de significado da organização (i.e. dependente da sua percepção), a identidade da organização recebe por parte dos membros um desempenho pessoal e único enformado pelas características organizacionais.

Reconhecemos que o discurso dos membros organizacionais representa um veículo da identidade organizacional que naturalmente contribui para a construção, manutenção ou mudança da mesma (assumindo-se aqui a importância do conceito da instabilidade adaptativa). No entanto, a percepção de cada um sobre os assuntos organizacionais assume-se como relevante sobretudo pelo carácter simbólico atribuído a algumas temáticas, que não sendo centrais à organização, traduzem de forma perfeita quer os valores defendidos organizacionalmente, quer os quadros de significado que os membros constroem para sustentarem a sua tomada de decisão no domínio das acções organizacionais.

A identidade da organização encontra-se incrustada numa fronteira apertada entre o discurso institucional (transmitido e veiculado de diversas formas e através de múltiplos canais) e a percepção individual dos seus membros sobre a organização como um todo, grandemente apreendida a partir de elementos simbólicos, e cujo retorno contribui igualmente para a identidade organizacional. Encontramos, portanto, uma ligação de duplo sentido havendo a constatar o maior peso do discurso institucional e das mensagens organizacionais nesta dinâmica.

3. Sugestões

A identidade revelada da organização surge como integradora, atribuindo significado e permitindo aos membros a sua tomada de decisão contextualizada numa base sustentada nas acções organizacionais. No estudo de caso desenvolvido emergiu uma área temática exterior aos tópicos organizacionais primários (a Responsabilidade Social) que se apresenta como bastante relevante, num nível equivalente às questões da qualidade ou inovação dos processos criativos ou à confiança nos membros e na organização em si. Verificamos que as acções integradas na Responsabilidade Social da organização constituía um importante assunto para os membros organizacionais, cujos valores referenciam frequentemente.

Não dispomos, no entanto, de informação suficiente que nos permita afirmar que esta temática se constitui como reveladora das tomadas de decisão dos membros noutras áreas organizacionais. Ainda assim, constatamos que o entendimento produzido pelos membros organizacionais face a assuntos externos ao quotidiano se revela como particularmente relevante e que a intensidade como vivem estas questões podem traduzir-se como sustentadoras de quadros de significado. Por estas razões, consideramos que temáticas deste tipo, ainda que exteriores aos objectivos organizacionais primários, podem oferecer interessantes pontos de partida para o entendimento da identidade organizacional em questão, uma vez que as posições assumidas pelos membros organizacionais no que se refere a estas matérias parecem indiciar de forma natural a identidade da organização.

- Aaker, D. A. (1991), *Managing Brand Equity*, New York, The Free Press.
- Abratt, R. (1989), "A New Approach to the Corporate Image Management Process", *Journal of Marketing Management*, 5, pp. 63-76.
- Albert, S. e Whetten, D. A. (1985), "Organizational Identity" in L. L. Cummings e M. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behaviour, Volume 7*, JAI Press, Greenwich, pp. 263-295.
- Alvesson, M. (1990), "Organization: from Substance to Image", *Organization Studies*, 11/3, pp. 373-394.
- Alvesson, M. e Berg, P. O. (1992), *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, Berlin, de Gruyter.
- Aronson, E. (1992), *The Social Animal*, 6th ed., New York, W. H. Freeman.
- Ashforth, B. E. e Mael, F. (1989), "Social Identity Theory and the Organization", *Academy of Management Review*, 14/1, pp. 20-39.
- Ashforth, B. E. e Mael, F. (1996), "Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual" in J. A. C. Baur e J. E. Dutton (eds.), *Advances in Strategic Management, Volume 13*, JAI Press, Greenwich, pp. 19-64.
- Baker, M. e Balmer, J. (1997), "Visual Identity: Trappings or Substance", *European Journal of Marketing*, 31/5-6, pp. 366-383.
- Balmer, J. (1995), "Corporate Branding and Connoisseurship", *Journal of General Management*, 21/1, pp. 22-46.
- Barney, J. e Stewart, A. (2000), "Organizational Identity as Moral Philosophy: Competitive Implications for Diversified Corporations", in M. Schultz, M. J. Hatch e M. H. Larsen, *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and Corporate Brand*, Oxford, Oxford University Press, pp. 36-47.

Bauman, Z. (1996), "From Pilgrim to Tourist – or a Short History of Identity" in S. Hall e P. du Gay (eds.), *Questions of Cultural Identity*, Sage, London, pp. 18-36.

Chaves, N. (1990), *La Imagen Corporativa: Teoría y Metodología de la Identificación Institucional*, Gustavo Gili, Barcelona.

Cheney, G. (1991), *Rhetoric in an Organizational Society: Managing Multiple Identities*, Colombia, University of South Carolina Press.

Cooley, C. H. (1902), *Human Nature and Social Order*, Scribner, New York.

Desphande, R. e Webster F. (1989), "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", *Journal of Marketing*, 53, pp. 3-15.

Dowling, G. R. (1994), *Corporate Reputations, Strategies for Developing the Corporate Brand*, London, Kogan Page.

du Gay, P. (1996), *Consumption and Identity at Work*, Sage, London.

Dutton, J. E. e Dukerich, J. M. (1991), "Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation", *Academy of Management Journal*, 34/3, pp. 517-554.

Dutton, J. E. e Harquail, C. V. (1994), "Organizational Images and Member Identification", *Administrative Science Quarterly*, 39, pp. 239-263.

Eisenhardt, K. M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14, pp. 532-550.

Elsbach, K. e Kramer. R. (1996), "Member's responses to organizational identity threats: Encountering and countering the *Business Week* rankings", *Administrative Science Quarterly*, 41, pp. 442-476.

Erickson, E. (1964), *Identity and The Life Cycle*, New York, Norton.

Fiol, C. e Huff, A. (1992), "Maps for Managers: Where are We? Where do We Go from Here?", *Journal of Management Studies*, 29, pp. 267-285.

Fiol, C., Hatch, M. J. e Golden-Biddle, K. (1998), "Organizational Culture and Identity: What's the Difference Anyway?", in D. A. Whetten e P. A. Godfrey (eds.), *Identity in Organizations: Developing Theory through Conversations*, Thousand Oaks, Sage, pp. 66-68.

Fombrun, C. (1996), *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Boston, Harvard Business School Press.

Fombrun, C. e Shanley, M. (1990), "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, n°2, pp. 233-258.

Gergen, K. (1991), *The Saturated Self: Dilemmas of Identity in Contemporary Life*, New York, Basic Books.

Gioia, D. (1986), "Symbols, Scripts and Sensemaking – Creating Meaning in the organizational Experience", in H. P. Sims, Jr., D. A. Gioia and Associates, *The Thinking Organization – Dynamics of Organizational Cognition*, S. Francisco, Jossey-Bass, pp. 49-74.

Gioia, D. (1998), "From Individual to Organizational Identity" in D. A. Whetten e P. A. Godfrey (eds.), *Identity in Organizations: Developing Theory through Conversations*, Thousand Oaks, Sage, pp. 33-80.

Gioia, D. e Thomas, J. B. (1996), "Image, Identity and Issue Interpretation Sensemaking during Strategic Change in Academia", *Administrative Science Quarterly*, 41, pp. 370-403.

Gioia, D., Bouchikhi, H., Fiol, M., Golden-Biddle, K., Hatch, M. J., Rao, H., Rindova, V. e Schultz, M. com Fombrun, C., Kimberly, J. e Thomas, J. (1998), "The Identity of Organizations" in D. A. Whetten e P. A. Godfrey (eds.), *Identity in Organizations: Developing Theory through Conversations*, Thousand Oaks, Sage, pp. 33-80.

Gioia, D., Schultz, M. e Corley, K. (2000), "Identity, Image and Adaptive Instability", *Academy of Management Review: Special Topic Forum on Identity and Identification*, 25/1, pp. 63-81.

Glaser, B. e Strauss, A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago, Aldine.

Gobé, M. (2001), *Emotional Branding*, New York, Allworth Press.

Golden, K. (1992), The Individual and Organizational Culture: Strategies for Actions in Highly-ordered Contexts, *Journal of Management Studies*, 29, pp. 1-21.

Hall, S. (1996), "Who Needs Identity?", in S. Hall e P. du Gay (eds.), *Questions of Cultural Identity*, Sage, London, pp. 1-17.

Hatch, M. J. (1993), "The Dynamics of Organizational Culture", *Academy of Management Review*, 18, pp. 657-693.

Hatch, M. J. e Schultz, M. (1997), "Relations between Organizational Culture, Identity and Image", *European Journal of Marketing*, 31/5-6, pp. 356-365.

Hatch, M. J. e Schultz, M. (1999), "A Process Model of Organizational Identity", paper presented to the Academy of Management, OMT Division, Chicago.

Hatch, M. J. e Schultz, M. (2000), "Scaling the Tower of Babel", in M. Schultz, M. J. Hatch e M. H. Larsen, *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and Corporate Brand*, Oxford, Oxford University Press, pp. 11-35.

Henderson, P. e Cote, J. (1998), "Guidelines for Selecting or Modifying Logos", *Journal of Marketing*, Vol. 62, pp. 14-30.

Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences*, Beverly Hills, Sage.

James, G. (1918), *Principles of Psychology*, Vol. 1, New York, Henry Holt.

Keller, K. L. (1998), *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.

Lencastre, P. (1997), *L'identification de la Marque: Un Outil de Stratégie Marketing*, Louvain-la-Neuve, Tese de Dissertação de Doutorado, Université Catholique de Louvain.

Mael, F. e Ashforth, B. E. (1992), "Alumni and their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification", *Journal of Organization Behaviour*, 13, pp. 103-123.

Margulies, W. (1977), "Make the Most of Your Corporate Identity", *Harvard Business Review*, July-Aug., pp. 66-72.

Mead, G. H. (1934), *Mind, Self and Society*, Chicago, University of Chicago Press.

Melewar, T. C. (2001), "Measuring Visual Identity: a multi-construct study", *Corporate Communications: an International Journal*, Vol. 6, nº1, pp. 36-42.

Mitchell, T. R. e Larson, J. R. (1987), *People in Organizations - an introduction to organizational behaviour*, Nova Iorque, McGraw-Hill.

Neves, José Gonçalves das (1996), *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos: Portugal no Contexto dos Outros Países*, Dissertação de Doutoramento, Lisboa, ISCTE - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Olins, W. (1989), *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible through Design*, Boston, Harvard Business School Press.

Olins, W. (1995), *The New Guide to Identity*, London, Gower.

Pratt, M. G. e Rafaeli, A. (1997), "Organizational dress as a symbol of multilayered social identities", *Academy of Management Journal*, 40, pp. 862-898.

Pratt, M. G. e Foreman, P. O. (2000), "Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities", *Academy of Management Review*, 25, pp. 13-17.

Rafaeli, A. e Pratt, M. G. (1993), "Tailored meanings: on the meaning and impact of organizational dress", *Academy of Management Review*, 18, pp. 32-55.

Ramanantsoa, B. (1989), "Histoire et identité de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, pp. 107-111.

Reger, R., Gustafson, L., DeMarie, S e Mullane, J. (1994), "Reframing the Organization: Why Implementing Total Quality is Easier Said than Done", *Academy of Management Review*, 19/3, pp. 565-584.

Reis, E. e Moreira, R. (1993), *Pesquisa de Mercados*, Lisboa, Edições Sílabo.

Rindova, V. e Schultz, M. (1998), "Identity within and Identity without: Lessons from Corporate and Organizational Identity" in D. A. Whetten e P. A. Godfrey (eds.), *Identity in Organizations: Developing Theory through Conversations*, Thousand Oaks, Sage, pp. 46-51.

Sackmann, S. (1997), *Cultural Complexity in Organizations*, Thousand Oaks, Sage.

Saussure, F. (1966), *Course in General Linguistics*, New York, McGraw Hill.

Schechter, A. M. (1993), "Measuring the Value of Corporate and Brand Logos", *Design Management Journal*, Winter 1993, pp. 33-39.

Schein, E. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, S. Francisco, Jossey-Bass.

Schein, E. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, 2ª ed., S. Francisco, Jossey-Bass.

Schneider, B. (1987), "The People Make the Place", *Personnel Psychology*, 40, pp. 437-454.

Schultz, M. (1994), *On Studying Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding*, Berlin, Walter de Gruyter.

Schultz, M. e Hatch, M. J. (2000), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and Corporate Brand*, Oxford, Oxford University Press.

Schultz, M., Hatch, M. J. e Larsen, M. H. (2002), "The Dynamics of Organizational Identity", *Human Relations*, Summer 2002, Vol. 55, nº 8.

Serra, E. e Gonzalez, J. (1998), *A Marca: avaliação e gestão estratégica*, Lisboa, UCP.



Smidts, A., van Riel, C. B. e Pruyn, H. (1998), "The Impact of Employee Communication and External Prestige on Organizational Identification", Working paper, Erasmus University, Rotterdam.

Smircich, L. (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 339-358.

Spaeth, T. (1991), "Diagnosing Corporate Identities", *Design Management Journal*, Winter 1991, pp. 46-51.

Stimpert, J. L., Gustafson, L. e Sarason, Y. (1998), "Organizational Identity Within the Strategic Management Conversation", in D. A. Whetten e P. A. Godfrey (eds.), *Identity in Organizations: Developing Theory through Conversations*, Thousand Oaks, Sage, pp. 83-98.

Steele, C. M. (1988), "The psychology of self-affirmation: sustaining the integrity of the self", *Advances in experimental social psychology*, Vol. 21, pp. 261-302, Nova Iorque, Academic Press.

Tajfel, H. (1982), "Social Psychology of Intergroup Relations", *Annual Review of Psychology*, 33, pp. 1-39.

Tajfel, H. e Turner, J. C. (1985), "The Social Identity Theory of Intergroup Behaviour", *The Psychology of Intergroup Relations*, Vol 2, pp. 7-24, Nelson Hall, Chicago.

Tavares, S. (2001), "Vinculação dos indivíduos à organização" in J.M. Carvalho Ferreira, J. Neves e A. Caetano, *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Amadora, Mc Graw Hill, pp. 307-333.

Tsui, A, Egan, T. e O'Reilly, C. (1992), "Being different: Relational demography and organizational attachment", *Administrative Science Quarterly*, 37, pp. 549-579.

Vala, Jorge, Monteiro, Maria Benedicta e Lima, Maria Luisa (1995), "Culturas Organizacionais - Uma metáfora à procura de teorias", *Psicologia Social das Organizações*, Lisboa, Celta Editores.

van Rekom, J. (s. d.), "Corporate Identity: Development of the Concept and a Measurement Instrument", Ph. D. Dissertação, Erasmus University, Rotterdam.

van Rekom, J. (1997), "Deriving a Operational Measure of Corporate Identity", *European Journal of Marketing*, 31, 5/6, pp. 410-422.

van Riel, C. B. e Balmer, J. M. T. (1997), "Corporate Identity: The Concept, Its Measurement and Management", *European Journal of Marketing*, 31/5-6, pp. 340-356.

van Riel, C., Smidts, A. e Pruyn, H. (1994), "ROIT: Rotterdam Organizational Identification Test", Working paper, First Corporate Identity Conference, Department of Marketing, Strathclyde University, Glasgow, UK.

Vilar, E. T. (1995), *A Imagem como Recurso Estratégico*, Lisboa, Tese de Dissertação de Mestrado, ISCTE.

Villafãne, J. (1998), *Imagem Positiva: gestão estratégica da imagem das empresas*, Lisboa, Sílabo.

Weick, K. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage.

Whetten, D. (1997), "Theory Development and the Study of Corporate Reputation", *Corporate Reputation Review*, nº 1/1, pp. 26-34.

Whetten, D. A. e Godfrey, P. A. (eds.) (1998), *Identity in Organizations: Developing Theory through Conversations*, Thousand Oaks, Sage.

Yin, R. K. (1994), *Case Study Research – Design and Methods*, London, Sage Publications.